

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades

Escuela Profesional de Educación

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA
DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR SAN IGNACIO DE LOYOLA DE LA
PROVINCIA DE TACNA

TESIS

Presentada por:

Bach. Margoth Rosa Mariaca Sivincha

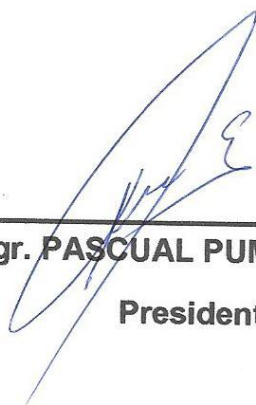
Para optar el Título de:

Licenciada en Educación, Especialidad en Matemática,
Computación e Informática

TACNA - PERÚ

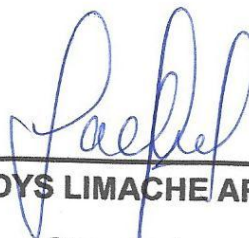
2015

JURADOS



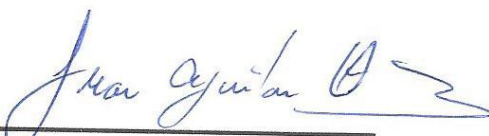
Mgr. PASCUAL PUMA ESTACA

Presidente



MSc. GLADYS LIMACHE AROCUTIPA

Secretaria



MSc. JUAN AGUILAR QUISPE

Miembro

DEDICATORIA

Con amor y cariño para mi familia por su incondicional apoyo. A mi papá Constantino Mariaca Calderón por su esfuerzo y sacrificio por brindarme la educación, el amor, el respeto y la confianza en cada instante de mi vida, ya que constantemente me ayudaba a seguir adelante para que este anhelado sueño se haga realidad.

A mis hermanos Luz, Eduard, Mijaíl e Ilaeí; que son ejemplo de perseverancia, que siempre están presentes apoyándome incondicionalmente en el cumplimiento de mis retos y metas.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, con quienes compartí muchas experiencias durante mi formación profesional y siempre estuvieron animándome para culminar esta larga investigación.

AGRADECIMIENTO

Manifiesto mi mayor gratitud a las personas que me brindaron en todo momento su incondicional apoyo y que contribuyeron con sus aportes y sugerencias al logro de esta meta.

Un agradecimiento especial a mi asesor del desarrollo de la tesis MSc. Silverio Torres Mamani, quien me brindo la orientación necesaria para que realizar el presente trabajo de investigación.

Además debo de agradecer a la Directora de formación Académica, Prof. Dina Gambetta de la Institución educativa Particular “San Ignacio de Loyola” por darme las facilidades para aplicar los instrumentos de investigación.

Concluyo con un agradecimiento especial, a los profesores Mgr. Edith Salamanca Chura, Mgr. Isaías Rey Pérez Alférez y Licenciada Martha Marlene Condori Jarica, por el apoyo que me brindaron en la validación de mis instrumentos.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

SUMMARY

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

	Pág.
1.1. Caracterización del problema.....	3
1.2. Formulación del problema.....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
1.4. Justificación del problema.....	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES

2.1 Dirección estratégica	12
2.1.1. Dirección estratégica: conceptos	12
2.1.2. Objetivos estratégicos.....	17
2.1.3 Metas institucionales.....	19
2.1.4. Las principales características de la dirección estratégica	21
2.1.4.1 La autoridad.....	21
2.1.4.2 La motivación.....	22
2.1.4.3 La coordinación.....	24
2.1.4.4 La comunicación	25
2.1.4.5 El liderazgo	26
2.1.4.6 La toma de decisiones	33
2.1.5. Los soportes de la dirección estratégica	35
2.1.5.1 Pensamiento estratégico.....	35
2.1.5.2 Actitud estratégica.....	37
2.1.5.3 Intención estratégica	39
2.1.6. Hacia un nuevo modelo de dirección estratégica	40

2.2. Gestión pedagógica	43
2.2.1. Gestión pedagógica: Generalidades y conceptualizaciones.....	43
2.2.2. Procesos de gestión educativa	48
2.2.2.1 Funciones básicas de gestión	49
a) Planificación	49
b) Organización.....	49
c) Control	50
c) Dirección.....	50
2.2.3. Procesos que apoyan la gestión pedagógica	51
2.2.3.1 Proceso administrativo	51
2.2.3.2 Proceso de investigación	52
2.2.4. Aspectos de la gestión pedagógica.....	52
2.2.4.1 Gestión curricular	54
2.2.4.1.1 Planificación curricular	56
A. Elementos que se deben considerar al momento de organizar la planificación.....	60
a) El entorno	60
b) El alumno.....	60
c) El establecimiento.....	61
d) Los objetivos.....	61
B. Enfoques del proceso de la planificación educativa	62
a) Área Técnica Pedagógico.....	62
b) Planificación curricular de la institución educativa.....	63

c) Métodos y técnicos de aprendizaje	64
d) Material educativo.....	65
e) Rendimiento escolar	65
C. Proyecto Educativo Institucional (PEI).....	66
D. Plan Anual de Trabajo (PAT).....	66
E. Proyecto Curricular Institucional.....	67
2.2.4.1.2 Organización curricular	67
a. La programación	67
b. Cuadro de distribución de horas:.....	69
2.2.4.1.3 Ejecución curricular.....	69
2.2.4.1.4 Evaluación curricular	70
2.2.4.2 Gestión didáctica.....	70
2.2.5. De la gestión pedagógica a la gestión educativa.....	73
2.2.6. La gestión pedagógica y el aprendizaje de los alumnos	76
2.2.6.1 Condiciones necesarias para la gestión pedagógica	77
a. El clima escolar.....	78
b.El trabajo en equipo	79
c.Centrar la atención en los objetivos de la escuela	81
2.2.7. La gestión pedagógica: un proyecto de innovación educativa	83
2.2.8. Rol del docente en la gestión pedagógica	85
2.3. La dirección estratégica y la gestión pedagógica	88

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de la investigación	91
3.1.1. Hipótesis general	91
3.1.2. Hipótesis específica	91
3.2. Variables.....	92
3.3. Definición operacionales	94
3.4. Tipo y diseño de la investigación	99
3.3.1. Tipo.....	99
3.3.2. Diseño.....	99
3.5. Población y muestra	100
3.5.1. Población muestral.....	100
3.6. Técnicas de manejo de información	102
3.6.1. Técnica e instrumentos de recolección de datos	102
3.6.2. Técnicas de procesamiento y presentación de datos	103
3.6.3. Análisis e interpretación de datos.....	103

CAPÍTULO IV

MARCO OPERATIVO

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentación de análisis e interpretación de los datos.....	106
4.1.1 Análisis descriptivo de la variable dirección estratégica	106
4.1.2 Análisis descriptivo de la variable gestión pedagógica de los docentes	172
4.1.3 Correlación lineal entre dirección estratégica y la gestión pedagógica del docente.....	218
4.2 Verificación de hipótesis	220
4.2.1 Verificación de la hipótesis específica “a”	220
4.2.2 Verificación de la hipótesis específica “b”	223
4.2.3 Verificación de la hipótesis específica “c”	225
CONCLUSIONES.....	230
SUGERENCIAS.....	231
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	232
ANEXOS.....	238

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1

Da a conocer la planificación y los objetivos de mejora a toda la comunidad educativa..... 106

TABLA 2

Fomenta la comunicación y la participación del personal docente en la toma de decisiones..... 108

TABLA 3

Delega las funciones al personal docente de acuerdo a sus capacidades..... 110

TABLA 4

Evalúa los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos estratégicos. 112

TABLA 5

Consulta periódicamente al personal docente sobre sus necesidades y expectativas..... 114

TABLA 6

Estimula el trabajo del personal y reconoce individual y públicamente el esfuerzo realizado..... 116

TABLA 7

Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito..... 118

TABLA 8	
Se identifica plenamente con la visión y misión de la institución educativa.	120
TABLA 9	
Analiza y revisa la misión y visión de la institución educativa.....	122
TABLA 10	
Define los valores que los miembros de la comunidad educativa deben asumir para alcanzar los objetivos estratégicos.....	124
TABLA 11	
Comunica al personal docente la visión, los valores y la planificación de la institución educativa.....	126
TABLA 12	
Revisa periódicamente la estrategia y los objetivos planificados en la institución educativa.....	128
TABLA 13	
Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF).	130
TABLA 14	
Diseña, desarrolla y fomenta actividades de formación para el personal docente.....	132
TABLA 15	
Evalúa el impacto que la formación y capacitación ha tenido en el desarrollo de su trabajo.....	134
TABLA 16	
Establece canales de comunicación que garanticen el diálogo en la institución educativa.....	136

TABLA 17

Reconoce a tiempo las contribuciones del personal docente a la institución educativa con incentivos y reconocimientos aumentando el grado de motivación y compromiso de mejorar constantemente. 138

TABLA 18

Fomenta en el personal docente la concienciación e implicación en la educación ambiental. 140

TABLA 19

Promueve actividades sociales tendientes a lograr una mayor integración del personal a su cargo 142

TABLA 20

Dirección estratégica: Establece relaciones de cooperación con todos los agentes educativos con el fin de mejorar el proceso educativo. 144

TABLA 21

Compara los logros obtenidos con las de otras instituciones educativas. 146

TABLA 22

Estimula la capacidad creativa y fomenta la participación del personal docente en la mejora del proceso educativo. 148

TABLA 23

Fomenta la innovación y la utilización de las nuevas tecnologías para la mejora del proceso educativo. 150

TABLA 24

Define indicadores que midan los resultados realmente valiosos para el proceso

educativo.	152
TABLA 25	
Informa a los docentes sobre los resultados de las supervisiones realizadas.	154
TABLA 26	
Organiza y optimiza los recursos humanos y financieros.	156
TABLA 27	
Promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de comités de trabajo de colaboración interna de los docentes.	158
TABLA 28	
Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión liderazgo de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna.	160
TABLA 29	
Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión planificación estratégica de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna.	162
TABLA 30	
Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión capacitación y motivación de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna.	164
TABLA 31	
Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión organización de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la	

provincia de Tacna.	166
TABLA 32	
Nivel de dirección estratégica (Total) de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna.....	168
TABLA 33	
Media y desviación estándar de los puntajes de dirección estratégica.....	170
TABLA 34	
Evaluación de la directora, referente a la gestión pedagógica de los docentes:	
Gestión curricular.....	172
TABLA 35	
Elabora unidades didácticas.	173
TABLA 36	
Muestra su programación curricular.....	175
TABLA 37	
Considera los temas transversales en sus sesiones de clase.....	176
TABLA 38	
Muestra su registro auxiliar de evaluación actualizado.	178
TABLA 39	
Los contenidos considerados están acordes al DCN y a las rutas del aprendizaje.....	180
TABLA 40	
Incorpora contenidos acorde con lo planificado en la Programación Anual.....	182

TABLA 41	
Toma en cuenta los contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales en el desarrollo de su sesión de aprendizaje	184
TABLA 42	
La organización de los contenidos tiene sentido pertinente y lógico.	186
TABLA 43	
Muestra sus sesiones de clase.....	188
TABLA 44	
Promueve el interés del alumnado por la asignatura.....	190
TABLA 45	
Da a conocer el sistema de evaluación que se seguirá en el curso.	192
TABLA 46	
Se presta a la revisión de las pruebas y trabajos.....	194
TABLA 47	
Propicia los saberes previos en los alumnos.	196
TABLA 48	
Usa adecuadamente los métodos y técnicas que promueven el aprendizaje activo.....	198
TABLA 49	
Genera conflicto cognitivo que suscite la reflexión del alumno.....	200
TABLA 50	
Propicia el trabajo grupal, su organización y dinámica interna.....	202

TABLA 51	
Asigna tiempos adecuados a las diferentes actividades que se van a realizar.....	204
TABLA 52	
La metodología de enseñanza- aprendizaje favorece el aprendizaje significativo.....	206
TABLA 53	
Prioriza las actividades estratégicas que desarrollan la capacidad de reflexión y/o tengan aplicación en la vida diaria.	208
TABLA 54	
Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la dimensión gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna.....	210
TABLA 55	
Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la dimensión gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna.	212
TABLA 56	
Consolidado del nivel de gestión pedagógica (Total) de los docentes de Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna. ...	214
TABLA 57	
Media y desviación estándar de los puntajes de gestión pedagógica	216
TABLA 58	
Correlación lineal R de Pearson entre los puntajes de la dirección estratégica y gestión pedagógica del docente	218

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1

Da a conocer la planificación y los objetivos de mejora a toda la comunidad educativa..... 107

FIGURA 2

Fomenta la comunicación y la participación del personal docente en la toma de decisiones..... 109

FIGURA 3

Delega las funciones al personal docente de acuerdo a sus capacidades..... 111

FIGURA 4

Evalúa los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos estratégicos..... 113

FIGURA 5

Consulta periódicamente al personal docente sobre sus necesidades y expectativas..... 115

FIGURA 6

Estimula el trabajo del personal y reconoce individual y públicamente el esfuerzo realizado..... 117

FIGURA 7

Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito..... 119

FIGURA 8	
Se identifica plenamente con la visión y misión de la institución educativa.....	121
FIGURA 9	
Analiza y revisa la misión y visión de la institución educativa.....	123
FIGURA 10	
Define los valores que los miembros de la comunidad educativa deben asumir para alcanzar los objetivos estratégicos.....	125
FIGURA 11	
Comunica al personal docente la visión, los valores y la planificación de la institución educativa.....	127
FIGURA 12	
Revisa periódicamente la estrategia y los objetivos planificados en la institución educativa.....	129
FIGURA 13	
Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF).	131
FIGURA 14	
Diseña, desarrolla y fomenta actividades de formación para el personal docente.....	133
FIGURA 15	
Evalúa el impacto que la formación y capacitación ha tenido en el desarrollo de su trabajo.....	135
FIGURA 16	
Establece canales de comunicación que garanticen el diálogo en la institución educativa.....	137

FIGURA 17

Reconoce a tiempo las contribuciones del personal docente a la institución educativa con incentivos y reconocimientos aumentando el grado de motivación y compromiso de mejorar constantemente. 139

FIGURA 18

Fomenta en el personal docente la concienciación e implicación en la educación ambiental. 141

FIGURA 19

Promueve actividades sociales tendientes a lograr una mayor integración del personal a su cargo 143

FIGURA 20

Dirección estratégica: Establece relaciones de cooperación con todos los agentes educativos con el fin de mejorar el proceso educativo. 145

FIGURA 21

Compara los logros obtenidos con las de otras instituciones educativas. 147

FIGURA 22

Estimula la capacidad creativa y fomenta la participación del personal docente en la mejora del proceso educativo. 149

FIGURA 23

Fomenta la innovación y la utilización de las nuevas tecnologías para la mejora del proceso educativo. 151

FIGURA 24

Define indicadores que midan los resultados realmente valiosos para el proceso

educativo. 153

FIGURA 25

Informa a los docentes sobre los resultados de las supervisiones realizadas. 155

FIGURA 26

Organiza y optimiza los recursos humanos y financieros. 157

FIGURA 27

Promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de comités de trabajo de colaboración interna de los docentes. 159

FIGURA 28

Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión liderazgo de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna. 161

FIGURA 29

Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión planificación estratégica de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna. 163

FIGURA 30

Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión capacitación y motivación de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna. 165

FIGURA 31

Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión organización de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la

provincia de Tacna.	167
FIGURA 32	
Nivel de dirección estratégica (Total) de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna.....	169
FIGURA 33	
Media y desviación estándar de los puntajes de dirección estratégica.....	171
FIGURA 34	
Evaluación de la directora, referente a la gestión pedagógica de los docentes:	
Gestión curricular.....	172
FIGURA 35	
Elabora unidades didácticas.	174
FIGURA 36	
Muestra su programación curricular.....	175
FIGURA 37	
Considera los temas transversales en sus sesiones de clase.....	177
FIGURA 38	
Muestra su registro auxiliar de evaluación actualizado.	179
FIGURA 39	
Los contenidos considerados están acordes al DCN y a las rutas del aprendizaje.....	181
FIGURA 40	
Incorpora contenidos acorde con lo planificado en la Programación Anual.....	183

FIGURA 41	
Toma en cuenta los contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales en el desarrollo de su sesión de aprendizaje	185
FIGURA 42	
La organización de los contenidos tiene sentido pertinente y lógico.	187
FIGURA 43	
Muestra sus sesiones de clase.....	189
FIGURA 44	
Promueve el interés del alumnado por la asignatura.....	191
FIGURA 45	
Da a conocer el sistema de evaluación que se seguirá en el curso.	193
FIGURA 46	
Se presta a la revisión de las pruebas y trabajos.....	195
FIGURA 47	
Propicia los saberes previos en los alumnos.	197
FIGURA 48	
Usa adecuadamente los métodos y técnicas que promueven el aprendizaje activo.....	199
FIGURA 49	
Genera conflicto cognitivo que suscite la reflexión del alumno.....	201
FIGURA 50	
Propicia el trabajo grupal, su organización y dinámica interna.....	203

FIGURA 51

Asigna tiempos adecuados a las diferentes actividades que se van a realizar..... 205

FIGURA 52

La metodología de enseñanza- aprendizaje favorece el aprendizaje significativo..... 207

FIGURA 53

Prioriza las actividades estratégicas que desarrollan la capacidad de reflexión y/o tengan aplicación en la vida diaria. 209

FIGURA 54

Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la dimensión gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna..... 211

FIGURA 55

Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la dimensión gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna. 213

FIGURA 56

Consolidado del nivel de gestión pedagógica (Total) de los docentes de Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna. ... 215

FIGURA 57

Media y desviación estándar de los puntajes de gestión pedagógica 217

FIGURA 58

Nube de puntos de la dirección estratégica y gestión pedagógica del docente 219

RESUMEN

La dirección estratégica es determinante para una gestión pedagógica efectiva, entendida esta como la que logra y garantiza que los estudiantes aprendan, y que lo aprendido les sirva para la vida, esta debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial.

La gestión pedagógica es un aspecto fundamental para el proceso enseñanza – aprendizaje de los alumnos; sus resultados obedecen a diversos factores dentro de ellos a la dirección estratégica que ejerce la directora de la institución educativa.

En el presente trabajo los datos obtenidos, mediante la aplicación de los dos instrumentos de recolección para su análisis y discusión así como la verificación de la hipótesis formuladas, permitieron afirmar que la gestión pedagógica alcanzó los niveles pertinentes de forma regular debido a limitada capacidad de manejo en la dirección estratégica que posibilite un buen producto que repercuta en la calidad educativa de los estudiantes.

Palabras clave: Dirección estratégica, gestión pedagógica, planificación curricular.

SUMMARY

The strategic direction is critical for effective teaching management, it understood as that which manages and ensures that students learn, and that what is learned will serve them for life, it should monitor the indicators that contribute to school success, such as academic performance, attendance, good teaching practices, adequate environment for learning, school organization, effective institutional planning, participation and leadership that integrates the teaching and managerial vision.

Educational management is a key aspect for the teaching process - student learning; its results are due to various factors within them strategic direction exercised by the director of the school.

In the present work the data obtained, by applying the two collection instruments for analysis and discussion and verifying the assumptions made, they were allowed to state that educational management reached relevant levels on a regular basis due to limited management capacity in the strategic direction which affects the quality of education students level.

Keywords: Strategic management, educational management, curriculum planning.

INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica tiene directa relación con la calidad de gestión y el logro de los objetivos que plantea toda institución educativa. La gestión educativa actual se constituye en un desafío para los actores educativos, pues obliga a reflexionar cómo mejorar el proceso educativo y dentro de ello plantear posibilidades así como alternativas de construcción de sentidos y significados para la administración educativa.

Esta preocupación nos ha llevado a ejecutar el presente trabajo. Partimos del supuesto de correlación entre las variables (Dirección estratégica con la gestión pedagógica) y al final se llegó a comprobar la existencia de ese nexo, lo que estimamos permitirá desprender una serie de correctivos para el logro de una gestión de alto nivel en beneficio de los educandos.

La presente tesis titulada: La dirección estratégica y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la Provincia de Tacna. Consta de 4 capítulos: El primer capítulo constituido por el planteamiento del problema, objetivos de la investigación y la justificación del problema; el segundo contiene el marco teórico conceptual; el tercer capítulo presenta el planteamiento metodológico; hipótesis de investigación, variables, tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas de manejo de la información; el cuarto capítulo se encuentran los resultados de la investigación; presentación de análisis e interpretación de los datos, verificación de hipótesis, conclusiones; sugerencias y finalmente incluimos las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

En la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna -2015, se observa una serie de deficiencias en la dirección estratégica, la que va en desmedro de la calidad y de gestión educativa óptima.

La educación en la actualidad a nivel nacional ha sufrido importantes cambios políticos, económicos y administrativos, lo cual genera transformaciones tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas, privadas y en el sector educativo. Ante esto, aparecen como respuestas, un conjunto de nuevos planteamientos o teorías tanto en la educación como en la administración, que cambia el grado de influencia que mostraban los conceptos de eficiencia y eficacia en la administración educacional.

Los nuevos planteamientos o teorías, desde la perspectiva de la administración explican, el concepto básico que orienta el nuevo enfoque, expresando que la efectividad, es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de la comunidad. Con esto se enfatiza, como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas por la población.

De lo expresado se puede decir que es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en la institución educativa particular.

Si bien es cierto que de manera general, existe un nivel de gestión en el campo pedagógico; sin embargo, este no es suficiente ni adecuado, tanto en la dimensión didáctica ni pedagógica, lo que repercute en el proceso enseñanza- aprendizaje del alumnado, aparte de limitar el logro del normal funcionamiento de la institución como tal.

Desde una perspectiva más institucional la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas

profesionalmente para administrar la dirección de la institución educativa particular.

La administración del sistema escolar y especialmente la asignación de cargos administrativos, directivos y docentes, se ha convertido en el mayor obstáculo para el mejoramiento de la gestión educativa; lo que impide la eficacia de las funciones y tareas de dicho personal.

Los directivos en su mayoría son ascendidos por años de servicio, son docentes con experiencia en la docencia, pero con poco conocimiento en el cargo de la administración educativa, por lo que, ejercen el cargo de manera empírica. Se fundamenta la selección de los gerentes educativos con el criterio de que el trabajador puede desempeñarse eficientemente en la posición inmediata superior del escalafón sin preparación previa especializada.

El desconocimiento sobre teorías de la motivación, comunicación y liderazgo provoca que los gerentes limiten su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto por la condición de ser humano: principal recurso de cualquier empresa u organización.

Gerenciar no es tarea fácil; la función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso.

La dirección estratégica de la institución educativa suele manifestar carencia de habilidades y creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Hablar sobre la gestión pedagógica es un aspecto de importancia para el proceso enseñanza – aprendizaje de los alumnos, sus resultados obedecen a diversos factores dentro de ellos a la dirección estratégica que ejerce el director del establecimiento educativo.

La gestión educativa actual se constituye en un desafío para los actores educativos, que obliga a repensar como mejorar el proceso educativo y buscar alternativas de construcción de sentidos y significados para la administración.

La realidad que hoy vive la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna no es diferente a la problemática planteada a nivel nacional.

Creemos que con esta investigación, contribuiremos a visualizar la correlación de las variables ya mencionadas, lo que permitirá orientar esfuerzos como educadores en beneficio de los estudiantes que constituyen el fin de la educación. Es por tal razón que consideramos importante el estudio de la dirección estratégica en relación con la gestión pedagógica de los docentes, además es evidente la actual preocupación de muchas instituciones educativas que están buscando nuevas estrategias que permitan fortalecer la dirección estratégica, porque somos conscientes que el desarrollo de la gestión pedagógica de los docentes está ligado estrechamente a esta variable.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la dirección estratégica en la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la dirección estratégica en la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Definir el nivel de dirección estratégica de la I.E.P “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.
- b) Identificar el nivel de gestión pedagógica de los docentes de la I.E.P “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.
- c) Relacionar la dirección estratégica con la gestión pedagógica de los docentes de la I.E.P “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La institución educativa es, sin duda, el punto de partida para la formación integral del alumno; para lograr ese propósito, es indispensable dar una educación de calidad, y este solo se puede

lograr en un ambiente adecuado, donde todos los participantes del fenómeno educativo se sientan verdaderamente comprometidos con el desarrollo, no solo cumpliendo sus responsabilidades sino procurando la trascendencia de la institución. Es por ello que la institución educativa se ha convertido en un desafío constante de gestión.

La dirección estratégica es uno de los componentes más importantes para el excelente desenvolvimiento de todas las actividades en la vida de una organización.

Es de vital importancia para la superación personal el lograr un desarrollo de calidad en el área en la cual va a desempeñarse como profesional. Sin embargo, muchas veces la educación abarca muchos aspectos que carecen de interés para el estudiante y descuida otros que sí lo son. De igual manera muchas empresas se quejan de que reciben estudiantes con conocimientos y habilidades insuficientes y deciden entonces contratar solo a personas con experiencia.

Mientras la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” no mejore sus estándares de calidad, seguirán generando desempleados en lugar de profesionales competitivos, capaces de asumir cualquier responsabilidad.

Se hace necesario introducir innovaciones en el proceso administrativo con la finalidad de lograr las metas de una empresa con tan alto capital y cuyo producto debe ser un hombre mejor. Para que esta empresa u organización pueda estar bien manejada debe contar con recursos humanos de óptima preparación, adecuados para ocupar los puestos directrices en los distintos niveles.

Si bien es cierto que existe un nivel de gestión en el campo pedagógico; sin embargo, este no es suficiente ni adecuado, tanto en su dimensión didáctica ni curricular, lo que repercute en el proceso enseñanza-aprendizaje del alumnado, aparte de limitar el logro del normal funcionamiento de la institución educativa como tal.

Este estudio de investigación constituye un valioso aporte teórico referencial, pues analiza la dirección estratégica y su influencia en la gestión pedagógica de los docentes y como esta se manifiesta en la institución educativa particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna.

Y es que, el sistema educativo, tiene en su poder un maravilloso potencial humano al que se le debe dotar de todas las herramientas necesarias para conquistar su futuro, por tal motivo el docente debe ser capacitado constantemente para desarrollar su espíritu de superación no solo individual sino institucional, solo así su gestión

pedagógica se optimizará, de tal manera que su repercusión positiva, se plasme o refleje en sus competencias profesionales.

El estudio es importante para el gerente educativo - director, coordinadores de departamentos y evaluadores entre otros - debido a que tendrán a su disposición un material de trabajo que refleja con seriedad, validez y confiabilidad la situación que viven, desde la perspectiva gerencial, la institución educativa particular “San Ignacio de Loyola” en referencia. Asimismo, se constituye en plataforma para próximas investigaciones dado que en la zona se presentan anomalías, desajustes y deficiencias, pero no se ha demostrado dicha situación sobre la base de un estudio sistemático.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN PEDAGÓGICA

2.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 Dirección estratégica: Conceptos

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la dirección estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que los gerentes que definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de asumir la dirección y organizar sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Calero (1996) establece:

Es necesario un profundo cambio de estilo en materia de gestión empresarial del centro educativo; exige de la dirección un compromiso total y el convencimiento de que la programación y el planeamiento de la calidad conducen al éxito de los centros educativos, a la reducción de costos, al incremento de la productividad en toda la empresa y el

aumento de la rentabilidad...ninguna empresa educativa alcanzará niveles de calidad exigidos y precios competitivos si su estructura no goza de buena calidad; los problemas de calidad son problemas de interés mutuo y de la consciente ejecución del trabajo de cada uno depende la estabilidad de la empresa.(p.75)

En efecto; para lograr todo lo mencionado anteriormente es necesario el trabajo en equipo de todos los que integran una empresa educativa, el cual requiere la participación permanente de cada uno de ellos en las actividades programadas.

Actualmente las compañías se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también cambios sociales, tecnológicos, nuevas regularizaciones, legislaciones y recursos económicos. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y de ser posible beneficiosa.

López (2006) afirma:

La dirección estratégica es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la

organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en los niveles más bajos. (p.235)

La dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos. Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado o delegando autoridad, vigilando simultáneamente que se cumpla en forma adecuada todo lo planificado.

Según Ronda (2010) *“La dirección estratégica es un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”* (p.3).

En efecto, la dirección estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por la empresa, que es un conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le

rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar.

Del Prado (1998) nos indica:

Para obtener ventajas competitivas y mejores resultados en el mundo de los negocios es necesario mantener acciones y decisiones óptimas en la organización de la empresa; además los gerentes, las personas que laboran en ella deben conocer sus fortalezas, debilidades y amenazas para poder tener dichas ventajas [...]se considera fundamental la actitud estratégica cuyo fin es perseguir hacia una constante adaptación de la empresa con el entorno inestable, creyendo que el futuro puede ser mejorado a través de adecuadas acciones estratégicas; se basa en la integración tanto tecnológicas, políticas, económicas y sociales que enmarcan todo cambio que necesita la empresa; la gestión estratégica está orientada a hacer frente a las vanguardias y desafíos que permitan diagnosticar una ventaja competitiva que ayuden a fortalecer el futuro de una organización. (p.140)

En efecto, la dirección estratégica busca que la empresa sea eficiente, pero sobre todo permite que sea efectiva; permite la toma de decisiones activas para obtener ventajas competitivas y óptimos resultados; permite determinar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que le sirven a la empresa o institución como herramientas para enfrentarse a un entorno cambiante, lo cual constituye la base para la formulación e implementación de la estrategia, lo que da lugar a establecer su misión, su visión y objetivos.

Finalmente, los autores Morrisey y Bass (1996) señalan que:

El pensamiento estratégico es mucho más un proceso intuitivo que la planeación a largo plazo o la planeación táctica. En principio es más importante que haya congruencia entre los miembros del equipo administrativo sobre la naturaleza y la intención de su negocio, sobre los principios bajo los que se pretende operar y sobre la dirección hacia la que se debe avanzar como empresa que preocuparse de cómo se van a alcanzar los resultados necesarios. El pensamiento estratégico es el campo para soñar el futuro sin que le estorben las utilidades prácticas. (p.158)

Coincido con el comentario de los autores, pues el pensamiento estratégico requiere fundamentalmente de la coordinación de todos los miembros que conforman la empresa, que a la vez tengan una perspectiva común que permita avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria para todos. Así el trabajo en equipo; basado en ideas divergentes o aportes significativos proporciona resultados deseados por medio del compromiso activo de todos.

La dirección estratégica permite obtener información permanente sobre sus factores claves de éxito, procesar y analizar información pertinente (interna y externa), realizar, monitorear, revisar y ajustar periódicamente para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la institución educativa un ente proactivo y

anticipatorio, inspirado en una cultura estratégica, que promueva una cultura organizacional, eficiente y eficaz; sostenibilidad en el tiempo y espacio, posicionamiento en el mercado, un servicio educativo de calidad y el mejoramiento continuo de la calidad educativa.

2.1.2 Objetivos estratégicos:

Según Farro (1998):

Los objetivos estratégicos institucionales son los logros que una institución educativa teniendo en cuenta su visión institucional quiere alcanzar en un plazo determinado, superando su problemática actual. Por lo tanto, se enuncian teniendo en cuenta la misión, el diagnóstico institucional y el análisis FODA. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización escolar; para ello debe abarcar todas las áreas funcionales de la institución educativa: pedagógica y administrativa. (p.84)

Los objetivos estratégicos se diseñan con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Los cuales son responsabilidad de la alta dirección, pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la organización hacia el futuro. Después de haber diseñado los objetivos estratégicos y definido los recursos para lograrlos la dirección debe colocar en cada área clave a los ejecutivos capaces de obtener resultados, aquellos que saben dirigir y motivar a su personal.

López (2006) indica: *“Los objetivos estratégicos son los propósitos que la organización espera alcanzar y sirven para definir el futuro del negocio, mientras que los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer productivos los negocios en un período determinado de tiempo”* (p.219).

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos por el comité directivo, teniendo en cuenta el análisis del contexto interno y externo que ofrece el diagnóstico.

“Los objetivos educativos son respuestas a los problema, necesidades o carencias educativas, los cuales están constituidos por erradicar el analfabetismo, mejorar los niveles de capacitación del docente, incrementar la cantidad de material didáctico, elevar la calidad de la educación, etc.” (p.331).

Los objetivos deben proporcionar un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización. Son una guía para la acción, ayudan a priorizar, centrando la energía directiva y de toda la empresa para, finalmente, legitimar la asignación de recursos. Además, los objetivos constituye propósitos a lograr o respuestas a necesidades o carencias identificadas en el diagnóstico, si son

medibles ayudan a controlar y evaluar resultados, ya que son estándares, pautas de actuación de la empresa.

2.1.3 Metas institucionales:

Las metas institucionales se basan en la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo.

Las metas proporcionan un sentido de dirección, permite enfocar nuestros esfuerzos, guían nuestros planes y decisiones, sirven para evaluar nuestro alcance.

Farro (1998) indica: *“Las metas institucionales es la traducción de los objetivos y sus prioridades, en resultados cuantitativos de los servicios educativos a obtener en plazos definidos; metas de matrícula, de egresados, de ingresantes, de secciones, de docentes, de personal de apoyo, etc.”*(p.87).

a. La importancia de las metas:

El establecimiento de metas en nuestra vida cotidiana es una de las formas de poder lograr la motivación necesaria para la realización de una actividad, teniendo para ello una planificación y

contar con los conocimientos que este resultado necesita para poder alcanzarse.

López (2006) establece: *“Necesitamos establecer metas específicas, medibles y con fechas alcanzables, lo mismo es aplicable para las organizaciones. Las metas son importantes por los menos por cuatro razones” (p.219).*

a.1 Las metas proporcionan un sentido de dirección:

Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quiere alcanzar.

a.2 Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos:

Los recursos de toda persona u organizaciones son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seleccionar solo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades.

a.3 Las metas guían nuestros planes y decisiones:

Las respuestas a ciertas preguntas formarán tanto los planes a largo como a corto plazo y ayudarán a tomar decisiones claves.

a.4 Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso:

Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos.

2.1.4 Las principales características de la dirección estratégica:

2.1.4.1 La autoridad

Según el autor Ruiz (2003) define: *“La autoridad es la facultad que tienen los gerentes y jefes para hacer uso de las atribuciones de la toma de decisiones que tienen responsabilidad funcional. Además da la capacidad para descolgar la administración impartiendo órdenes e instrucciones que luego surjan sus efectos”* (p.64).

La experiencia nos enseña que cuando a un individuo se le asigna un cargo jerárquico para el cual no está capacitado tiene que ejercerlo con resultados desfavorables y crecientes, que a todos perjudica.

Calero (1998) indica: *“La autoridad implica poder o cualidad personal para llevar a la práctica un propósito, la facultad para tomar decisiones que produzca efectos o para alcanzar objetivos”* (p. 91).

La autoridad es la aptitud o disposición de una persona para una determinada actividad, a la vez debe procurar que los miembros del grupo deseen ser dirigidos por él.

Sovero (2008) manifiesta: *“La autoridad de todo administrador viene dada por un mando superior con facultad para conferirla. Es, pues, formal y estructurada desde arriba”* (p.160).

2.1.4.2 La motivación

Asimismo Bermeo (2005) señala: *“La motivación es la habilidad por la cual un individuo consigue que otro haga algo por propio deseo, en un momento, lugar y tiempo determinado”* (p.171).

Fremont (citado por Chiavenato, 2000) sostiene: *“El motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”* (p.49).

En efecto, el impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Bermeo (2005) establece lo siguiente: *“Si queremos tener éxito en la motivación a los subordinados, entonces la gerencia debe percibir las posibles necesidades sentidas por los individuos o de lo contrario, ofrecer una manera de satisfacer necesidades ya existentes”* (p.136).

Es claro pues que para motivar a las personas, tendremos que conocer las necesidades fundamentales del hombre.

Según Espada (2010):

La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es una liberación (p.3).

En efecto, la motivación se basa en satisfacer las necesidades, por lo que el ser humano tiene que hacer algo y persistir hasta lograr el objetivo propuesto. Además, activa la voluntad humana para superar las dificultades, para ver cada meta como un objetivo posible de conseguir.

2.1.4.3 La coordinación

La coordinación es el esfuerzo del director como conductor responsable de la institución educativa en tanto precise los objetivos, metas y los alcances, en la cual es necesario que los objetivos y metas sean claros y, hayan sido comprendidos por el personal de la institución educativa.

Ruiz (2003) señala:

La coordinación es una comunicación permanente, se efectúa a cada instante para tomar decisiones y a la par en muchos casos se encuentra establecido en programas y planes de trabajo obligados a cumplir y en los reglamentos de funciones, por ello el Director establece un programa de reuniones de coordinación interna con cada uno de los jefes de área para que no exista desorden. (p.193)

En efecto, es importante que se dé la coordinación en la Institución Educativa, para lo cual los directores, gerentes o jefes con mayor frecuencia se ejercitan al aclarar informes, casos diversos y definiciones urgentes que le importan exclusivamente a la empresa o entidad esto es necesario para la toma de decisiones y funcionen los actos administrativos.

Sovero (2008) indica: *“La coordinación constituye una sincronización ordenada de esfuerzos; para obtener acciones armoniosas en busca de un objetivo determinado. Sus*

características son: suma de esfuerzos, programación de esfuerzos, dirección del curso de los esfuerzos” (p.159).

En efecto, la sincronización ordenada de los esfuerzos ayuda a obtener los propósitos deseados, mediante el diálogo permite que en armonía se sumen los esfuerzos, se sigan el cronograma y se comparta responsabilidades; alcanzando así el fin esencial de la institución.

2.1.4.4 La comunicación

Ruiz (2003) define:

La comunicación es el proceso por medio del cual se transmiten los conocimientos, sentimientos, emociones y requerimientos con razonamiento y sensibilidad para dar a conocer los informes, opiniones y deseos, esperando respuesta de los comunicados con reciprocidad de caracteres, compartiendo e intercambiando mediante el diálogo, la conversación y la discusión que son las formas naturales de la comunicación. (pp.194-195)

Calero (1998) sostiene: *“La comunicación implica un proceso de intercambio verbal, escrito y visual para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc. que pueden influir en el comportamiento de los individuos o de los grupos formales o informales” (p.103).*

En efecto, una comunicación no se ha transmitido cuando llega al escritorio de una persona a quien va destinada sino cuando llega a la mente de esa persona.

La comunicación es una herramienta estratégica dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado.

Muñiz (2008) señala:

[...] esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él y, desde luego, sin comunicación hoy en día estamos más fácilmente abocados al fracaso. De hecho, a través de la comunicación integral vamos a acercar al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra empresa, lo que nos va a permitir posicionarnos de forma cada vez más competitiva. (p.15)

Es importante definir los canales de información en la organización educativa y el acto comunicativo. Cada organización educativa tiene su propio proceso de codificación de la información, determinado por las características de las personas que la integran, lo que determina el cómo percibirán e interpretarán la información recibida y su búsqueda de información adicional.

2.1.4.5 El liderazgo

En los momentos actuales hay a una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elemento clave para impedir o promover cambios y/o innovaciones en los

centros educativos, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad.

El desafío es propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de los centros educativos, mediante la figura del director líder que encarne muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la difícil tarea que es liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros de acuerdo a lo que el nuevo entorno institucional demanda.

Además el director líder, tiene que estar provisto de capacidades y cualidades personales suficientes para elaborar mecanismos de gestión y formular una serie de procesos, procedimientos, técnicas y estrategias que le permitan a la institución educativa ser competitiva para obtener los fines buscados.

Es necesario que se cuente con los instrumentos eficaces que garanticen la actualización permanente de los directores, dado el impacto de cambios en el mundo del conocimiento y la

tecnología; que les permita actuar no solo como líderes pedagógicos, sino también capaces de actuar como gerentes organizacionales para atender a las necesidades de las instituciones modernas.

El liderazgo es un asunto decisivo actualmente, ya que estamos insertos en el comercio global, donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo cual ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho más de sí para el bienestar de la organización, institución o empresa.

En tal sentido, para desarrollar el tema del liderazgo en las instituciones educativas, se hace necesario comenzar a discutir en primer lugar qué se entiende por liderazgo.

Chiavenato (citado en Mateo, 2006) señala: *“La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”* (p. 64).

Gallegos (2002) sostiene: *“El liderazgo es la capacidad innata y adquirida de saber con acierto dirigir a las personas, y que estén dispuestas a seguirlo; además es la habilidad para persuadir*

a otros que busquen con entusiasmo objetivos definidos, cualquiera sea su naturaleza” (p.20).

Por lo tanto el líder, con su carisma y servicio a un equipo, como factores determinantes para cumplir con las metas fijadas en forma eficaz, logra la aceptación e influencia en el grupo siendo por tanto exitoso y competitivo.

Sovero (2008) señala: *“El liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que interactúen con buena disposición y entusiasmo para lograr las metas de grupo, utilizando al máximo sus capacidades” (p.214).*

En efecto, el líder crea aspiraciones y hace cambiar la opinión de las personas y la impulsa desde sus preocupaciones egoístas hacia un servicio del bien común.

Según Drucker (citado por Sovero, 2008) sostiene: *“Un líder es aquel que tiene seguidores, es aquel que logra resultados, establece ejemplos, es responsable, no predica; sino que hace, delega para no ahogarse en trivialidades; pero no delega lo que sólo él sabe hacer con excelencia” (p.215).*

Según el Ministerio de Educación de la Nación (2009) establece: *“El liderazgo es un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Estas prácticas*

buscan facilitar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación” (p.28).

En efecto, el liderazgo dinamiza las organizaciones educativas recuperando el sentido y la misión pedagógica a partir de los objetivos tendientes a lograr los aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

Calero (1998) sostiene: *“El liderazgo es un aspecto importante de la administración, es la capacidad de guiar y dirigir con efectividad siendo uno de los requisitos clave para ser administrador excelente. La esencia del liderazgo es el seguidismo, el deseo de las personas por seguir al líder, a quien perciben como medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades” (p.209).*

En efecto, el liderazgo es inseparable de las necesidades y objetivos que se quieren alcanzar. El ejercicio del liderazgo eleva el nivel de comportamiento y aspiración ética del que dirige y del dirigido, tiene un efecto transformador sobre ambos. Donde el líder despierta la confianza en sus seguidores y ellos se sienten más capaces de alcanzar los objetivos que ambos comparten.

Lynch (1993) señala: *“El liderazgo es la influencia en el comportamiento de personas, o grupos, para alcanzar objetivos. Aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos”* (p.161).

En consecuencia, en un sentido estrecho y formal, se asume que los administradores se ajustan a la idea de liderazgo. Sin embargo, la idea es incompleta y engañosa; porque son los seguidores y subordinados, los que determinan efectivamente si alguien es líder o no; lo cual es esencial para la comprensión del liderazgo.

En razón de lo anterior, afirmar que los administradores son líderes por derecho de posición organizacional o de autoridad; solo es verdad, si los subordinados reconocen al administrador como líder y cooperan con él; en caso contrario, la afirmación es incorrecta.

El liderazgo educativo permite dirigir con eficiencia la institución educativa para propiciar su posterior desarrollo, compulsando las potencialidades inagotables del factor humano y

adecuando la organización a las exigencias del entorno para el logro de la misión.

Además el líder educativo, al ser abanderado por los cambios, transforma su institución para acercar las principales decisiones a la base de la misma, o sea dar poder para recibir más poder, dar confianza para recibir más confianza, haciendo de la dirección una instancia participativa donde todos se ven reflejados desde las concepciones más generales hasta la toma de decisiones tácticas que repercuten de manera directa en la vida del centro educativo.

Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa tendrá necesariamente que ser un líder educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos; se deduce que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión que trascienda los parámetros del centro educativo.

Según Gallegos (2004) afirma: *“El administrador de la educación es el líder que debe ejercitar su acción de un modo cordial, ejemplar e indirecto. Su verdadero mérito, como el de todo administrador, no tanto en la calidad del trabajo personal que él mismo realiza como docente y administrador, sino en la cantidad y*

calidad de trabajo que a las personas a su cargo llevan a cabo”
(p.117).

En efecto, al administrador de la educación se le juzga por la calidad del trabajo de los docentes y personal administrativo a sus órdenes. De modo que su capacidad para persuadir, motivar, dirigir con el ejemplo y provocar aceptación, adhesión y cooperación, es singularmente importante en el campo de la administración de la educación.

2.1.4.6 La toma de decisiones

Gallegos (2004) señala: *“La toma de decisiones es la capacidad para optar entre una variedad de alternativas, por la más coherente, conveniente y oportuna discriminando los riesgos e implicancias de dicha opción para la solución de problemas que tuviera la Institución Educativa”* (p.125).

En efecto, la toma de decisiones abarca una variedad de situaciones y problemas simples y complejos, es parte de la vida cotidiana de todos. Es decir implica seleccionar entre las alternativas de acción para lograr un propósito, una meta, etc.

Ruiz (2003) sostiene: *“La toma de decisiones es saber actuar, dirigiendo y ejecutando actividades, haciendo que se*

cumplan las órdenes que pueden ser de rutina o aquellas que requieren de varias sesiones de trabajo para el estudio técnico de revisión y análisis que comprometen la responsabilidad” (p.189).

Tomar decisiones es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es vital para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo y, por ende, su eficiencia.

La mayoría de decisiones que se toman a nivel de dirección son hechas individualmente. Hasta hoy el proceso de toma de decisiones se realiza como una tarea unipersonal, es cierto que algunos escuchan opiniones, sugerencias y consejos; pero quien toma, a fin de cuentas la decisión última es el director.

La tendencia moderna estima que ha llegado el momento de estimular la toma de decisiones en equipo, lo cual permitirá dar oportunidad a las personas afectadas a exponer sus puntos de vista y contribuir a la elección de la decisión más razonable. Ayudará a satisfacer las necesidades básicas del educador, a mejorar profesionalmente, a poner entusiasmo y calor en la tarea educativa y mantenerse alerta frente a las dificultades.

2.1.4 Los soportes de la dirección estratégica

2.1.4.1 Pensamiento estratégico

El pensamiento se manifiesta en el hombre de manera embrionaria desde los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y desarrollo de esta capacidad transcurre en relación con la experiencia vital adquirida en el transcurso de la vida del hombre. Ya los niños entre los 11 y 12 años poseen la capacidad de pensamiento abstracto lógico.

El pensamiento estratégico parte del análisis y reflexión de los elementos que le dan vida a un centro escolar y permite plantear una visión de a dónde se quiere llegar. Además implica una actitud creativa, innovadora, crítica y reflexiva que permite romper paradigmas educativos y enfrentarse a las situaciones de cambio.

Ronda (2010) sostiene que: *“El pensamiento estratégico es el proceso de reflejo en la conciencia del hombre de la esencia de las cosas, de los vínculos y relaciones regulares entre los objetos o fenómenos de la realidad. Se basa en el conocimiento que tiene el hombre acerca de las leyes generales de la naturaleza y la sociedad. El hombre siempre utiliza conocimientos ya formados sobre la práctica precedente”* (p.195).

Morrisey (1996) señala que:

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles. El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva. (p.2)

El pensamiento estratégico incluye los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro y; estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa. Desarrolla la capacidad proactiva que permite construir escenarios posibles de transformación en el centro escolar, así como la habilidad para anticiparse a los cambios en función de su realidad y visión escolar.

Se ha vuelto cada vez más evidente en años recientes que para tener éxito toda empresa necesita el compromiso activo de todos los que toman decisiones. En tanto que el proceso formal del

pensamiento estratégico empieza por lo común con el director general y el equipo de alta administración y, para que sea efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la empresa. Permite el desarrollo de competencias para el trabajo colaborativo, la toma de decisiones compartida, para el seguimiento y la evaluación de las acciones.

Para lograr el pensamiento estratégico es necesario que los dirigentes sean adecuadamente formados y preparados para liderar todo el proceso de implementación de la dirección estratégica.

2.1.4.2 Actitud estratégica

La necesidad de un cambio de actitud de la dirección posibilita la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento. Además, enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa, entorno y eficacia.

Ronda (2010) plantea que:

El centro de la dirección estratégica es la eficacia; sin embargo, si una empresa descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de las debilidades o si no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es por ello, que se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con

eficiencia y eficacia ya que ambas variables no deben verse como excluyentes sino complementarias desde el punto de vista estratégico. (p.12)

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

a. Los elementos de la actitud estratégica:

La actitud estratégica es uno de los factores claves del éxito en la evolución y supervivencia de la empresa, y en este sentido, resulta de interés aproximarse a este planteamiento, a través de su necesidad y sus características.

Según Ronda (2010, p.16) señala *los principales elementos de la actitud estratégica son:*

- i. Adaptabilidad a la circunstancia que se deriva de la interacción de las fuerzas en el entorno. Ello implica que las empresas asumen una actitud específica ante cada fenómeno que enfrenta, en dependencia de ello posibilita, retrasa o impide el cumplimiento de las metas.

ii. Actitud voluntarista para lograr el convencimiento de todos los miembros de la organización que la efectividad del desempeño futuro de la empresa depende del empleo adecuado de la dirección estratégica, rechazar la pasividad y la neutralidad, lograr que los cambios sean endógenos.

iii. El carácter proactivo, lo cual implica adelantarse a los fenómenos que pueden impactar la organización. Ello implica no dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias.

iv. La actitud crítica, supone evitar la inercia y buscar nuevas soluciones, evitar la rutina, lo cual implica no aplicar la dirección estratégica como fórmula.

v. La flexibilidad que permita introducir cambios que fortalezcan la implementación de las estrategias y adaptar las mismas según se mueven los competidores para lograr sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa.

2.1.4.3 Intención estratégica

Ronda (2010) sostiene que:

La intención es el deseo deliberado de hacer algo, sinónimo de voluntad e instinto, entonces la intención estratégica se

refiere a la voluntad e impulso de la alta gerencia de una organización para comprometer a todos los niveles para liderar cada paso para desarrollar un sistema de dirección con características nuevas, contribuye a mantener y fortalecer el pensamiento estratégico y la actitud estratégica. (p.24)

Sin estos tres soportes de la dirección estratégica, aunque su esencia puede parecer extremadamente subjetiva, ningún sistema de dirección estratégica será suficientemente efectivo.

2.1.5 Hacia un nuevo modelo de dirección estratégica

Kaplan y Norton (citados por Ponce et al, 2006) sostienen:

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión, un instrumento que contiene la información precisa y oportuna que permite comprender los objetivos y métodos de la organización para competir en entornos complejos favoreciendo el cambio. Traduce la estrategia y la misión de una organización, en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (p.3)

El cuadro de mando integral es una manera de fomentar el clima de confianza y colaboración que cohesiona a un equipo. Es una herramienta idónea para ir cristalizando la cultura organizacional basada en el trabajo y en el consenso; una puerta que facilita la innovación a las empresas, pues enfatiza la comunicación y premia las iniciativas de los colaboradores más

alejados de los primeros niveles de la organización, pero que, frecuentemente están más cerca de los clientes; nos encontramos aquí con el concepto tan sugestivo de estrategia emergente, que complementa a la deliberada.

Kaplan y Norton (citados por Ponce et al, 2006) señalan:

El Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) permite a la empresa alinear sus procesos de dirección y concentra a toda la organización en la implementación de la estrategia a largo plazo. No obstante, después de unos años de experiencias con el C.M.I. sabemos que se han logrado resultados tangibles, pero tal vez algo menos espectaculares de lo esperado. (p.4)

Adaptar los conceptos del C.M.I. ha permitido aclarar, consensuar, desarrollar y concentrarse en mejoras estratégicas de desempeño que han podido ser comunicadas y entendidas como nunca hasta ahora se había hecho.

Los planteamientos hechos anteriormente pueden ser de gran ayuda dada la complejidad del mundo actual, sea en organizaciones grandes o pequeñas, en países desarrollados o en vías de desarrollo. No importan los métodos empleados hasta ahora, lo fundamental es el conjunto de conceptos y enfoques a considerar de manera integrada desde hoy, considerando el pensamiento estratégico, la gestión integrada y el aprendizaje organizacional como las guías del pensamiento directivo moderno.

El C.M.I. ha evolucionado hasta dar más importancia la capacidad de ejecutar (implementar y evaluar) una estrategia que a la calidad de la estrategia en sí misma (su formulación). Por lo tanto, el C.M.I. se entiende como un concepto y un método que nos debe permitir acordar con nuestros colaboradores qué camino va a seguir la organización y, nos ayudará a comprobar los avances que realiza en su trabajo y a introducir las rectificaciones que se requieren en cada momento. Es decir, medir, comparar, discutir, reflexionar, escuchar, motivar, comunicar y animar. Toda esta es pura gestión del conocimiento que ayuda a mejorar la productividad y a competir en mejores condiciones con nuestros competidores.

Recientemente, Kaplan y Norton (citados por Ponce et al, 2006) afirman que las compañías amplían el uso del C.M.I. utilizándolo como la base de sistemas de dirección integrados e iterativos, de manera que les permite (p.9):

- **Aclarar** (entender) y actualizar la estrategia.
- **Comunicar** la estrategia a través de la totalidad de la organización.
- **Alinear** los objetivos individuales y de las distintas unidades con la estrategia.

- **Vincular** los objetivos estratégicos con presupuestos y objetivos anuales.
- **Identificar** y alinear las iniciativas estratégicas.
- **Desarrollar** revisiones periódicas del desempeño para aprender y perfeccionar tanto los procesos internos como la propia estrategia.

La dirección estratégica de empresas competitivas, que actúen de cara al mercado y con orientación a las personas, es decir, a largo plazo, ya no pueden ignorar el aprendizaje organizacional como una ventaja diferenciadora que, unida a una estrategia de negocio clara, posibilita el éxito empresarial.

2.2 GESTIÓN PEDAGÓGICA

2.2.1 Gestión pedagógica: Generalidades y conceptualizaciones.

En los últimos años ha adquirido mayor importancia el término “gestión pedagógica” como un factor determinante en la práctica pedagógica. Este concepto hace referencia a la manera de dinamizar los distintos insumos que intervienen en la organización y funcionamiento de la institución educativa.

El autor Calero (1996) indica:

La gestión pedagógica de los docentes realiza los procesos de enseñanza; asume el currículo y se relaciona con sus alumnos y los padres de familia; además, promueve el aprendizaje de los estudiantes, tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. (p.47)

En efecto, coincido con el autor en que la gestión pedagógica de los docentes mejorará las condiciones o las necesidades de los estudiantes para que logre un desarrollo integral, y también les ayudará a favorecer su calidad de vida y así prepararlos para su vida en el mundo laboral.

Muñoz (2006) hace mención: *“La dimensión pedagógica de la administración de la educación se relaciona con toda la organización y el funcionamiento del sistema educativo y de las escuelas. En ese sentido, el éxito de la gestión educativa se mide en términos de su eficacia para lograr los fines del sistema educativo y los objetivos de sus escuelas y universidades”* (p.26).

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente de planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de

investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

Se deben de aprovechar las oportunidades de mejoramiento, tales como la búsqueda permanente de acuerdos pedagógicos entre los distintos miembros de la comunidad educativa; facilitar el diálogo entre grados, áreas y niveles; hacer un uso pedagógico de los resultados de las pruebas externas e internas; velar por un manejo adecuado de los tiempos y recursos destinados para el aprendizaje; y adecuar el funcionamiento del sistema de evaluación.

Según Hopkins (citado por Murillo, 2003) señala:

La dimensión pedagógico-didáctica se enfoca a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos, las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados. (p.8)

En efecto, para alcanzar una óptima gestión pedagógica es necesario un compromiso de los diferentes sectores sociales con la tarea escolar, sin aislarla de la comunidad; además es imprescindible que todos los integrantes de la institución educativa identifiquen las situaciones problemáticas y una solución

pertinente. Además la participación y cooperación de la comunidad educativa constituyen un factor importante para lograr la calidad en la enseñanza.

Aguerrondo y Xifras (2006) definen:

La gestión educativa como el gobierno y la toma de decisiones a nivel micro, se refiere a los procesos de toma de decisiones dinámicas de los equipos directivos, participación, tiempos, espacios, agrupamientos, etc. y tiene como finalidad centralizar los objetivos de la institución escolar alrededor de la búsqueda de aprendizajes de calidad. (p.14)

Otros consideran la gestión educativa como la creación de condiciones para el futuro educativo que se quiere concretar. Este supone tener un proyecto que se quiere alcanzar, seleccionar a las personas que se considera idóneas para realizarlo, que programen y ejecuten acciones para concretarlo y que solucionen los problemas que los obstaculicen, modificando organizaciones inadecuadas y cambiando normas, procesos, procedimientos y disposiciones obsoletas, generando recursos y administrándolo de la forma más eficaz.

Mateo (2004) define a la gestión educativa como:

El conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuras convenientemente, para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar del estado inicial al

deseado con vistas a cumplir un encargo social determinado. (p.217)

La gestión educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de un centro educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional. Las acciones de conducción deben estar planificadas. En ellas se deben prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas.

La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica, para así tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo.

El Ministerio de Educación (2009) establece que: *“La gestión educativa se entiende como proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos académicos que contribuye a mantener la autonomía institucional en el marco de la políticas públicas, enriquece los procesos pedagógicos y brinda respuestas a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales” (p.28).*

En efecto la gestión educativa se caracteriza fundamentalmente por enfocar de manera amplia las posibilidades reales de una institución, en el sentido de resolver situaciones o el de alcanzar un propósito en cuestión. Se afirma que esta gestión

constituye la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

2.2.2 Procesos de gestión educativa:

La gestión educativa, denominada también gestión de procesos, toma en cuenta cómo la organización escolar desarrolla de manera sistemática e intencional los subprocessos institucionales que se implementan con el fin de alcanzar resultados de calidad, tales como la gestión curricular y pedagógica, el desarrollo de los procesos regulares del establecimiento y el soporte administrativo de la gestión de la enseñanza; y así mismo, la forma en que se evidencia la preocupación por el mejoramiento continuo y la promoción de la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas de gestión.

Casassús (2009) indica:

La gestión educativa como proceso sistémico que integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan los recursos, que generan los procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano.(p.59)

2.2.2.1 Funciones básicas de gestión:

a) Planificación:

La planificación es el proceso de establecer objetivos con el fin de alcanzar determinados resultados e identificar las acciones necesarias para alcanzarlos. Esto contempla un conjunto de decisiones o una selección de alternativas para el logro de tales resultados; especificando además, cuándo y cómo pueden lograrse y quienes asumirán su consecución.

b) Organización:

La organización es el proceso de dividir el trabajo a realizar y coordinar el logro de resultados que tienen un propósito común, el acto de combinar habilidades, posibilidades técnicas, experiencias, recursos y todos los elementos que podrían convertirse en resultados. Delegar las tareas pertinentes a las personas pertinentes será la primera acción que se deberá hacer para lograr una organización adecuada, además de esto se puede organizar con éxito las operaciones empresariales realizados en el día, semana e incluso en el mes.

c) Control:

El control es el proceso de supervisar las actividades y resultados, comparándolos con los objetivos y tomando las acciones correctivas, si son necesarias. Para ello se compara el desempeño con metas y planes, se muestran las desviaciones y al emprender medidas para corregir las desviaciones, se ayuda a asegurar el logro de los planes. Es necesario controlar el comportamiento y la actitud del equipo.

d) Dirección:

Es el proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella. Es la función mediante la cual se ponen en marcha las actividades programadas. Comprende el compromiso de alcanzar un objetivo mediante el liderazgo de un grupo, ejerciendo una influencia notable en las personas a fin de que trabajen, voluntaria y entusiastamente, para el logro de las metas colectivas de equipos y de la organización en su conjunto.

Por su parte Cajal (2005), precisa que la gestión educativa es *“la disciplina que busca comprender y orientar las múltiples*

interrelaciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas en la consecución de los propósitos institucionales” (p.17).

Como se puede advertir en estas nociones, ponen énfasis en alguno de los aspectos del proceso educativo, de la misma manera que tienen a su cargo la dirección de la gestión educativa, centran su concepción de gestión en aspectos como: el factor de la participación de los actores educativos, cuando indican que la gestión educativa es el conjunto de todo el personal que está incluido en el mejoramiento de la escuela y está compuesto por el director, personal docente, junta escolar, padres de familia y el alumnado en general, esa es gestión.

2.2.3 Procesos que apoyan la gestión pedagógica:

2.2.3.1 Proceso administrativo:

Los procesos administrativos de la institución educativa tienen como un fin último asegurar las condiciones para favorecer el desarrollo del estudiante. A través de la gestión administrativa se planea, se organizan los equipos de docentes, se disponen los recursos, se ejerce control y se dirige la evaluación de los procesos curriculares.

2.2.3.2 Proceso de investigación:

La investigación es fuente de nuevos conocimientos y por lo tanto motor de desarrollo en la institución educativa. La investigación aplicada a los procesos curriculares parte de la fundamentación teórica y su compromiso con la realidad pedagógica para descubrir los problemas y diseñar modelos de interpretación e intervención. Esto permite descubrir el conocimiento necesario para mejorar la comprensión y la implementación de nuevos sistemas curriculares a fin de obtener mejores resultados en la formación del estudiante como persona íntegra y competente.

La investigación curricular refleja un trabajo disciplinario para la identidad nacional, la que hace viable el proceso formativo en cuanto a las nuevas competencias, conciencia del cambio, generación de teorías y de transformación de las sociedades del conocimiento en tiempos reales de corto alcance y gran profundidad.

2.2.4 Aspectos de la gestión pedagógica:

Larrán (1999) hace mención:

La gestión pedagógica es la encargada de supervisar las políticas educativas, así como orientar y aplicar estrategias para mejorar la calidad de la educación de las II.EE:

Supervisión educativa a las II.EE. de su ámbito, adecuación de los currículos, desarrollo de programas educativos de actualización, programas de promoción comunal, promoción estudiantil, identidad cultural, investigación educativa y otras de carácter pedagógico. (p. 24)

La gestión pedagógica está concebida como el conjunto de procedimientos que causan impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, que recoge la función que juega la institución educativa en su conjunto y en su caracterización unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes.

Murillo (2007) han encontrado respecto a la gestión pedagógica que: *“La gestión del centro incide en la eficacia académica por medio del director y el equipo directivo en el nivel escolar, y del equipo directivo y el liderazgo de la jefatura departamental en el nivel de departamento”* (p.75).

Muchos docentes consideran que las actitudes, la motivación, el comportamiento y la asistencia a clase de los alumnos son resultados intermedios que facilitan el rendimiento académico, al igual que un entorno seguro y ordenado; además una política escolar clara y coherente sobre el comportamiento parecen ser condiciones necesarias, pero no suficientes, para la eficacia académica. Los procesos de aula, en especial de la

enseñanza ejercen un impacto directo sobre el aprendizaje y la motivación de los alumnos, lo que afecta los resultados académicos.

Además como lo cita Cajal (2005): *“La gestión pedagógica, que es motivo de nuestra investigación, se subdivide en gestión curricular y gestión didáctica”* (p.78).

2.2.4.1 Gestión curricular:

Al docente contemporáneo le corresponde una tarea profesional más compleja que la mera explicación de contenidos y evaluación de rendimientos. Pérez (citado por Imbernón, 2010) señala: *“Deberá diseñar, planificar, organizar, estimular, acompañar, evaluar y reconducir los procesos de aprendizaje de los estudiantes en su larga trayectoria de formación como ciudadanos autónomos y responsables”* (p.70).

Estas nuevas responsabilidades requieren nuevas y complejas competencias, es decir, un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, actitudes y valores.

Gonzalez (2005) sostiene:

La gestión curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el proyecto educativo del establecimiento. Se

expresa en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum. (p.185)

En efecto, la gestión curricular se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes.

Está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución. Esto exige un trabajo en equipo organizado por la institución y unos acuerdos mínimos establecidos de acuerdo con el PEI sobre aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, áreas y grados, la jerarquización de contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico y de apoyo, la formación permanente de docentes. Además de la atención a estudiantes con necesidades pedagógicas particulares.

2.2.4.1.1 Planificación curricular:

González (1999) sostiene: *“La planificación curricular es un plan o proceso que norma y conduce explícitamente un proceso concreto y determinado de enseñanza y aprendizaje, que se lo realiza en una institución educativa. Es un conjunto interrelacionado de conceptos, posiciones y normas, estructurado en forma anticipada a acciones que se quiere organizar”* (p.53). Es una construcción conceptual destinada a conducir acciones y de ellas se desprenden evidencias que hacen posible introducir ajustes o modificaciones al plan.

Ávalos (2012) indica que: *“La planificación curricular es el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de vivir, construir e interiorizar en experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes”* (p.6). Orientar sus esfuerzos al diseño y elaboración del plan curricular, en el cual están estructurados todos los componentes que debieran ser considerados.

Los elementos que intervienen en el proceso educativo son: objetivos, competencias, contenidos, actividades, métodos,

procedimientos y técnicas, medios y materiales educativos, escenario educativo, tiempo y diseño de evaluación.

Totalizando lo antes expuesto la planificación curricular es un proceso estratégico, sistemático, flexible y participativo que explicita los alcances que tienen los docentes en el proceso de aprendizaje. Al ser flexible permite incorporar alguna modificación de tal forma que no haya reconstrucción total de la planificación. La importancia de la planificación radica en el uso efectivo del tiempo y prioriza la tarea pedagógica por encima de las actividades administrativas que interrumpen el proceso y dispersan el trabajo educativo. En el momento de planificar es importante que el docente seleccione y diseñe las actividades más acordes para el aprendizaje de acuerdo a las necesidades de sus alumnos.

Según Ander - Egg (citados por Mamani, 2010): *“Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano con las que se pretende alcanzar determinados objetivos, habida cuenta de la limitación de los medios”* (p.2). Su importancia radica en la capacidad del docente para prever las actividades a desarrollar con anticipación.

Kaufman (citado por Mamani, 2010) afirma: *“La planificación curricular se ocupa solamente de determinar que debe hacerse, a fin de que posteriormente puedan tomarse decisiones prácticas para su implantación. La planificación es un proceso para determinar “a donde ir” y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz posible”* (p.2).

La planificación educativa es un proceso continuo que implica un conjunto de etapas lógicas por medio de las cuales se analiza la realidad de una institución u organización educativa.

Asimismo, López (2006) sostiene que:

La planificación educativa es el conjunto de procesos cuyo objetivo fundamental es el prever de manera sistemática todos los elementos intervinientes en el fenómeno o sistema educativo de una sociedad a nivel macro y micro; o a nivel local, micro regional, regional, nacional, con miras a la ejecución científica y eficiente del proceso educativo. (p.218)

La educación es función social y por lo tanto constituye, doblemente, deber y derecho de la comunidad, de participar directamente en el proceso educativo.

Mateo (2004) señala:

La planificación educativa deberá ser el resultado de la participación conjunta de los agentes educativos, productivos y de la población en general, significa que las autoridades educativas, los profesores, alumnos y ex alumnos, padres de familia, agentes productivos y la

comunidad en general, deberán participar en el proceso educativo; debe ser una planificación concertada. (p.35)

Esta participación genera lo que se denomina planificación educativa participativa; que principalmente debe operar a nivel de institución educativa.

La planificación participativa promueve una serie de beneficios en la administración de los recursos y en la gestión a nivel de la institución educativa. En primer lugar, permite crear una cultura de participación y compromiso en el proceso educativo con la sociedad civil, comunidad educativa y como consecuencia obliga a un compromiso con la educación. En segundo lugar, eleva la calidad de la educación por cuanto logra la pertinencia del tipo de educación que se ofrece. En tercer lugar, facilita la definición de estrategias educativas de acuerdo a las características de la institución educativa de su entorno socio económico y cultural. En cuarto lugar, plantea fuentes complementarias y alternativas de financiamiento a la vez que asegura una mayor eficiencia en el uso de los recursos de la institución educativa. Finalmente, logra integrar la escuela en la comunidad y articular la educación con la sociedad.

A. Elementos que se deben considerar al momento de organizar la planificación.

a) El entorno:

Nuestra planificación general deberá estar dirigida hacia la entrega de herramientas reales y útiles para que los alumnos puedan resolver los problemas y permanentes desafíos generados por el entorno.

Si no sabemos hacia dónde ir, si no conocemos el mundo que les rodea y no visualizamos qué camino está más cerca de sus vidas ni cuáles son sus motivaciones entonces, estaremos guiando un barco hacia la oscuridad. Los elementos que se deben establecer de antemano son: a quién va dirigido el curso que estoy planificando, conocer la motivación de los alumnos(as), y si no está claro, saber qué cosas les gustaría aprender para considerarlas en lo que yo decida hacer y lograr así una clase interesante.

b) El alumno:

¿Quién es el que recibirá las clases? ¿Cuál es su motivación para aprender los distintos contenidos? ¿Cómo prefiere recibir la instrucción? ¿Qué cosas de la asignatura le parecen interesantes? Estas son solo algunas de las preguntas que nos debemos hacer

con respecto a ellos, pero sigue siendo más importante lo que nosotros, como docentes, pretendemos que ellos hagan. Si logramos responder a estas interrogantes tendremos claridad sobre aquellos elementos que debemos incluir en nuestras planificaciones didácticas, para determinar cuál es el mejor modo de emplearlos con los alumnos.

c) El establecimiento:

Otra consideración que debemos tener en cuenta al momento de planificar una unidad didáctica, es el lugar en el que trabajamos; sus características, sello particular, clima y cultura organizacional e ideario educativo, definen y moldean, de alguna forma, el proceso de enseñanza aprendizaje y particularmente la práctica pedagógica.

d) Los objetivos:

Los objetivos tienen que ver con los alumnos y con lo que ellos pueden lograr, pero muchos profesores colocan en esos objetivos sus propias actividades, cometiendo así un error que debemos evitar. Existen básicamente dos tipos de objetivos: de proceso (aprendizajes esperados) y de producto (objetivo

fundamental), el primero, como lo indica su nombre, se relaciona con el cúmulo de experiencias educativas que vivirán los alumnos y alumnas dentro del aula y el aprendizaje que se logra a través de estas; en cambio el segundo, estará definido de manera tal que apunte al producto final de las experiencias educativas; considerar ambos tipos de objetivos implica que nuestras planificaciones estarán basadas en una mezcla de producto y proceso que ayudará a los alumnos(as) a saber qué se espera de ellos(as).

B. Enfoques del proceso de la planificación educativa.

a) Área técnica pedagógico:

Gallegos (2004) manifiesta: *“El Ministerio de Educación y las entidades descentralizadas no programan oportunamente la actualización académica del docente a acuerdo a los avances científicos y tecnológicos de la educación”* (p.28).

Nula participación en la programación de Orientación y Bienestar del Educando (O.B.E) por la carencia de tiempo y disponibilidad de servicios básicos y falta de material educativo y el Proyecto Curricular del Centro (PCC).

Insuficiente vinculación con la estructura del Diseño Curricular Nacional (DCN) o guías metodológicas, debido a la poca

información de dichos documentos dados por las entidades del sector: Ministerio de Educación, Dirección Regional y Unidad de Gestión Educativa Local; poco interés y participación de los padres de familia en el proceso educativo.

b) Planificación curricular de la institución educativa:

Los docentes tienen deficiencias en la programación de documentos de trabajo: elaboración del PCC, programación curricular de corto y largo alcance y unidades didácticas (aprendizaje, módulos y proyectos).



FUENTE: MED

La programación curricular es una actividad imprescindible, en ella los docentes organizan el trabajo pedagógico con sus estudiantes a lo largo de todo el año. El marco de las rutas de aprendizaje ha impuesto nuevos retos en este aspecto y generado la necesidad de proporcionar a los maestros, instrumentos que faciliten esta labor.

La programación por ámbitos se propone una programación integrada o global, basada en el modelo de interdisciplinariedad que propone la organización de los contenidos insertándolos en un marco más amplio que permita una interpretación y significatividad superior a la que ofrece una sola disciplina.

c) Métodos y técnicas de aprendizaje:

La metodología integra las decisiones orientadas a organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en las aulas. Establece, por tanto, la forma en la que vamos a establecer las relaciones entre el profesorado, entre el alumnado y los contenidos que vamos a enseñar.

No se cumple la enseñanza-aprendizaje en algunos objetivos programados por la desactualización en métodos de aprendizaje y la aplicación de contenidos curriculares.

d) Material educativo:

Está referido al poco uso del material educativo con que cuenta la institución educativa, debido al desinterés por parte de algunos docentes. Es conveniente implementar a los docentes en la confección de material didáctico, con recursos propios del lugar, de acuerdo al avance de la programación curricular.

La utilización del material didáctico es relevante, que debe contemplarse como objeto de estudio en sí mismos, como fuentes de información, como tecnologías indispensables para un futuro laboral y social, como herramientas de comunicación y expresión, como puntos de partida para la investigación, como instrumentos de aprendizaje para una metodología de la investigación y como elemento indispensable de evaluación continua y de autoevaluación.

e) Rendimiento escolar:

Gallegos (2004) respecto al rendimiento escolar *“se refiere a la falta de orientación, en cuanto a técnicas de estudio, a los padres de familia y estudiantes, además de la poca identificación de los padres de familia y alumnos con la comunidad y la Institución Educativa”* (p.28).

En efecto, es necesario mejorar el rendimiento escolar en el proceso de enseñanza-aprendizaje ya que ha sido un problema que se presenta en la educación, muchos maestros y maestras han buscado la manera de desarrollar actitudes y aptitudes que vayan encaminadas al progreso, aplicando estrategias y técnicas que permitan alcanzar este propósito.

C. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

Gallegos (2004) manifiesta:

El proyecto educativo institucional es el instrumento de gestión de mediano y largo plazo que define y articula las principales actividades pedagógicas, institucionales y administrativas del centro o programa educativo. Se formula y revisa periódicamente con participación de los diferentes actores educativos y agentes sociales de la comunidad. El PEI deberá contener fundamentalmente la visión-misión, valores, objetivos estratégicos y las propuestas pedagógicas y de gestión. (p.36)

D. PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)

El plan anual de trabajo es un instrumento de gestión derivado del PEI de la institución educativa cuya vigencia es de un año. Concreta los objetivos estratégicos del PEI en objetivos anuales o de corto plazo. Sus componentes son: Objetivos y resultados a lograr en el año escolar; metas, actividades, presupuesto, monitoreo, supervisión y evaluación.

En el caso de los centros educativos unidocentes y polidocentes multigrado que conforman la red educativa, cada uno de ellos elabora y presenta su respectivo Plan Anual de Trabajo.

E. EL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL

Gallegos (2004) señala:

El Proyecto Curricular Institucional es un instrumento de gestión curricular que se construye de manera participativa por toda la comunidad educativa, en el marco del DCN y del PEI. Además el Proyecto Curricular Institucional, una vez construido, se convierte en un documento válido y flexible que norma todas las actividades curriculares y pedagógicas de la institución educativa. (p.40)

Consiste en adecuar y contextualizar el DCN a las necesidades, intereses y características de los estudiantes, de la institución educativa y su entorno, tomando en cuenta la problemática local, regional, nacional y mundial.

2.2.4.1.2 Organización curricular:

a. La programación:

Martínez y Sánchez (2012) señalan: *“La programación es el trabajo de organización que realiza el profesor con el fin de componer en un todo sistemático, y con vistas a impartir una acción formativa, todos los elementos de que dispone en función de la*

consecución de los objetivos de aprendizaje” (p.4). Sin embargo, así como la planificación puede hacerla tanto el profesor, como el gestor de la acción formativa, o venir propuesta desde la administración, la programación es responsabilidad del profesor, o equipo de profesores, que va a dar las clases, talleres, conferencias o actuación educativa.

Quiroz (citado por Mamani, 2010) hace referencia: *“La programación curricular, es un documento donde se consigna todo aquello que haga posible un adecuado desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y como consecuencia de ello se logre los objetivos o competencias educativas deseadas” (p.16).* Esta etapa considera la elaboración de la programación curricular del área y de las unidades didácticas. Es la etapa de previsión de los diversos elementos curriculares que contendrá el DCN.

Segovia (2009) manifiesta:

La programación curricular es el acto de anticipar, organizar y decidir cursos variados y flexibles de acción que propicien determinados aprendizajes en nuestros estudiantes, teniendo en cuenta sus aptitudes, sus contextos y sus diferencias, la naturaleza de los aprendizajes fundamentales y sus competencias y capacidades a lograr, así como las múltiples exigencias y posibilidades que propone la pedagogía, estrategias didácticas y enfoques en cada caso. (p.4)

El buen dominio por parte del docente de estos tres aspectos estudiantes, aprendizajes y pedagogía es esencial para que su conjugación dé como resultado una planificación pertinente, bien sustentada y cuyas probabilidades de ser efectiva en el aula resulten bastante altas.

b. Cuadro de distribución de horas:

Es un Instrumento Técnico – Pedagógico complementario al CAP de cada I.E. consigna la carga horaria del personal directivo, jerárquico y docente, en concordancia con el Plan de Estudios además debe estar en armonía con el PAP y es válido para el ejercicio fiscal en curso. Implica racionalizar la distribución de plazas y horas de clase, garantizar la coherencia entre las especialidades de los profesores y las áreas curriculares a dictar, garantizar proceso de contratación según Plan de Estudios.

2.2.4.1.3 Ejecución curricular:

Es la puesta en práctica del desarrollo del currículo o de realización del diseño curricular. En esta etapa se desarrollan todos los contenidos programáticos, con los respectivos elementos curriculares. Se caracteriza por el desarrollo de experiencias de

aprendizaje entre los docentes y alumnos. Involucra un rol predominante del docente en el desarrollo de las asignaturas a su cargo y está supeditado en cierta manera por la fase previa de implementación que se haya realizado.

2.2.4.1.4 Evaluación curricular:

Es la etapa de planificación en la cual se verifica in situ el proceso de enseñanza- aprendizaje, se recoge información necesaria y oportuna sobre los diversos componentes que intervienen en el proceso educativo. Involucra el recojo de información sobre los diversos procesos o fases que se han considerado en el currículo. Tiene como finalidad la verificación del desarrollo curricular, de sus elementos, así como la formulación de juicios de valor que permitan la toma de decisiones coherentes, oportunas y válidas para el adecuado desarrollo del currículo.

2.2.4.2 Gestión didáctica:

a. Conceptos:

Gestión didáctica propuesta es un proceso que direcciona, planifica, organiza, ejecuta y controla las prácticas didácticas del proceso de enseñanza-aprendizaje que discurre en la formación de los profesionales de la educación asimismo responde a sus

necesidades y al desarrollo de una cultura pedagógica que le permita interactuar en cualquier contexto y contribuya a alcanzar los objetivos de la sociedad.

Céspedes (2009) señala:

La estrategia de gestión didáctica propuesta es un conjunto de componentes relacionados, con un ordenamiento lógico y coherente, que va a mediar las relaciones entre el profesor, maestros en formación, directivos y tutores durante la solución de los problemas que se manifiestan en la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje con el fin de sistematizar las habilidades profesionales, y que se ejecutan mediante una secuencia de actividades prácticas en la escuela y contextos donde laboran. (p.49)

En efecto, la estrategia didáctica revela la habilidad de enseñanza del docente basada en su experiencia profesional, el contexto donde se desempeña, entre otros aspectos y la maniobra de aprendizaje de los estudiantes donde el interés es importante; donde el mismo participe de manera intencional y consciente en dicho proceso de aprendizaje.

Ruiz (2012) sostiene: *“La gestión pedagógica está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de*

relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros” (p. 78).

En efecto, la gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración la convierte en una disciplina innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

Céspedes (2009) manifiesta:

La gestión didáctica coadyuva a crear espacios de orientación, interacción, comunicación y movilización de los sujetos implicados en el proceso de enseñanza aprendizaje, a la vez que permite establecer relaciones entre los que participan en dicho proceso, con un carácter dialógico e interactivo, donde se asumen los aspectos teóricos como prácticos para hacer frente a los desafíos, tanto sociales como profesionales, en disímiles contextos de actuación, con un carácter dinámico que privilegia la comprensión, significatividad y la relevancia cultural de los docentes y discentes. (p.51)

En efecto, la gestión didáctica responde a un entorno altamente exigente en la actualidad, y reconoce la preparación de los docentes, para atender rápidamente a los retos que la escuela necesita en lo general. Este proceso, debe coadyuvar a la preparación de profesionales más competentes, altamente preparados y con una elevada formación cultural, humana y social.

2.2.5 De la gestión pedagógica a la gestión educativa:

La gestión pedagógica es aquella acción que promueve una aplicación de la didáctica para el desarrollo de ciertos conocimientos. Debe tener en cuenta el marco en el que se desarrollará y debe partir de un diagnóstico específico. Estas cuestiones permiten justificar la propuesta y sientan las bases para el cumplimiento de los objetivos estipulados.

Representa una buena oportunidad para llegar a nuevos acuerdos o reafirmar los ya existentes, en función del nuevo marco normativo, de las concepciones pedagógicas de las personas que conforman los diferentes equipos, de la evaluación de proyectos y experiencias anteriores, etc.

González (2005) sostiene:

En los albores de un nuevo milenio, caracterizado por un acelerado incremento en el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), una fuerte influencia de los procesos globalizadores, marcadas diferencias sociales, problemas de inequidad, diferencias económicas; pero sobre todo, graves rezagos educativos, los docentes no sólo debemos preocuparnos por enseñar, sino por formar alumnos capaces de sobrevivir en una sociedad de la información, del conocimiento múltiple y del aprendizaje continuo. (p.185)

Por ello, cabe hacer una reflexión en torno a la pertinencia de los tipos de gestión que se han desarrollado para hacer frente a

esta sociedad dinámica, cambiante y demandante de una educación de calidad es más urgente que nunca.

a. ¿Qué necesitan aprender los alumnos?

En una sociedad dinámica en donde la información está a la vuelta de la esquina a través de muchos medios y en donde la caducidad de los conocimientos es cada día más corta; ya no es suficiente saber mucho; lo importante ahora es: *"Tener un repertorio de procedimientos y estrategias y la capacidad para seleccionar la más adecuada ante un problema específico"* Wells (citado por González, 2005, p.60). Estos argumentos, nos dan una muestra *"de la necesidad de poner atención en el desarrollo de las habilidades y competencias básicas para el aprendizaje más que en el aprendizaje de los contenidos educativos mismos"* Torres (citado por González, 2005, p.61). Necesitamos una gestión pedagógica diferente, capaz de crear las condiciones suficientes para que los alumnos sean artífices de su proceso de aprendizaje y el docente un facilitador de este proceso.

Sin embargo, *"centrar la atención en el desarrollo de los procesos cognitivos de los alumnos alejándose de la importancia del aprendizaje de los contenidos, implica tener en cuenta algunas*

consideraciones” Pozo (citado por González, 2005, p.61). En primer lugar, los docentes no cuentan con la base teórica suficiente, para poner en práctica un proceso de enseñanza basado en el desarrollo de las competencias cognitivas. En segundo lugar, los efectos de una práctica pedagógica tradicionalista, cultivada y reforzada por varias décadas de estandarización hace difícil, por no decir casi imposible el establecimiento de una cultura y práctica docente diferente, que haga énfasis en la importancia de los estilos de aprendizaje y en las competencias didácticas para desarrollarlo. En tercer lugar, en todo el sistema educativo los esfuerzos por construir comunidades de aprendizaje o equipos de trabajo, solo pueden contarse con los dedos de las manos y esta necesidad, es fundamental para la tarea que proponemos.

b. ¿Cuáles son las condiciones necesarias para la gestión pedagógica centrada en el desarrollo de las habilidades y competencias para aprender?

Coll y Morchessi (1992) sostienen: *“La gestión escolar es un conjunto de acciones relativas al trámite administrativo o la búsqueda de recursos para la escuela; relegando a segundo término, el objetivo central del acto educativo; me refiero a la*

primacía que debe tener el aprendizaje de los alumnos en las instituciones educativas” (p.315).

Esta tradición ha permeado a casi todas las instituciones del sistema educativo, convirtiendo el concepto de gestión escolar en un sinónimo de llenado de formatos o recuento de documentación en tiempo y forma, trámites administrativos o búsqueda de recursos materiales; como las características que identifican a las buenas escuelas.

2.2.6 La gestión pedagógica y el aprendizaje de los alumnos:

La actividad e interacción de los docentes con sus alumnos/as, encaminada a la formación de estos, es lo que se conoce como praxis docente; esta puede ser espontánea y/o pedagógica.

Venet y Miyares (citados por Céspedes, 2009) consideran:

Una estrategia didáctica impuesta desde fuera no promueve los aprendizajes necesarios. Un elemento importante en este sentido es que los educandos sientan que lo que están aprendiendo tiene relación con sus necesidades educativas y tiene cierto valor de aplicabilidad a su realidad. En sentido general, una estrategia didáctica implica un proceso organizado, constituido por etapas, acciones y tareas dirigidas a perfeccionar el proceso de enseñanza aprendizaje. (p.53)

Es decir, la estrategia didáctica revela la habilidad de enseñanza del docente basada en su experiencia profesional así como el contexto donde se desempeña, entre otros aspectos y la maniobra de aprendizaje de los estudiantes, donde el interés es importante, al igual que su participación de manera intencional y consciente en dicho proceso de aprendizaje.

2.2.6.1 Condiciones necesarias para la gestión pedagógica:

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

Retomando el objetivo de la gestión educativa centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los

aprendizajes de los niños y jóvenes la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los estudiantes centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje. Entre estas características vamos a destacar tres:

a. El Clima Escolar:

El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y de rechazo de los demás. Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de la enseñanza que imparte.

Haire (citado por Mouzelis, 1975) manifiesta:

Trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como el señalamiento de errores, sino como el encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de un equipo. (p.45)

En efecto es relevante compartir la responsabilidad por los logros educativos de los estudiantes, pues compromete a cada integrante de la comunidad educativa, desde el intendente hasta el director. Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las

competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima escolar, es requisito indispensable para la gestión escolar.

b. El trabajo en equipo:

Trabajar en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo entre los integrantes de una institución. Se requiere que esa distribución de tarea cumpla ciertos requisitos: Estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo.

La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. Las tareas no pueden asignarse o imponerse, su distribución debe hacerse con base en la fortaleza de cada individuo y en el crecimiento global del equipo. El acuerdo es en este caso determinante para la fijación de metas y la distribución de las tareas. Este es uno de los obstáculos por el que las escuelas, no pueden formar equipos de trabajo. Sus integrantes no se pueden poner de acuerdo.

Estar consciente y tener la intención de colaborar para el equipo. Las tareas que se realizan con la convicción de que son importantes y necesarias para el logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerzas y empuje para todos sus integrantes.

Cuando alguien se siente obligado y no comprometido con las tareas del equipo, puede convertirse en un obstáculo para los demás integrantes y al mismo tiempo, representa un síntoma de que algo requiere de atención. El liderazgo en estos casos juega un rol determinante ya que puede hacer crecer o frenar la conformación del equipo.

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

Necesitamos formarnos en y para la colaboración. Una de las razones por las que nos cuesta trabajo fomentar el trabajo en equipo en nuestros estudiantes es quizás, la falta de habilidades para hacerlo nosotros mismos. Por años el sistema educativo nos ha formado en el individualismo y la competitividad, anulando las posibilidades de apoyo y ayuda mutua en nuestros años de estudio.

La visión compartida hacia donde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quiere

promover, para que ello sea efectivo se requiere de un enfoque de trabajo colegiado.

Lapassade (citado por Ardoino, 1977) sostiene:

Se necesita aprender que el trabajo de equipo, requiere, que cada integrante, ponga a disposición de la organización sus habilidades individuales; que el fortalecimiento del grupo es mucho más relevante que las potencialidades individuales. En este proceso, la individualidad debe estar por encima del individualismo y cada integrante debe tener bien clara la idea de que en la escuela el objetivo de la institución es más poderoso que los objetivos individuales a la suma de estos.
(p.143)

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

c. Centrar la atención en los objetivos de la escuela:

Muchos esfuerzos y recursos tienden a difuminarse por la carencia de una orientación clara y precisa. Este fenómeno se agrava cuando el objetivo de la organización se pierde de vista como en el caso de las escuelas. Para muchos el prestigio de una escuela radica en la apariencia física del inmueble, el cumplimiento en horario y disciplina de los estudiantes o el acatamiento de

órdenes de las autoridades. En estos contextos, el aprendizaje y la enseñanza han pasado a segundo término. La muestra más clara es el tiempo efectivo que se dedica a ellos.

Parsons (1968) señala:

Una escuela de calidad es aquella que logra el acceso, permanencia y culminación exitosa de todos sus estudiantes y no solo la que obtiene los primeros lugares en los concursos y actividades. Incluso dentro de la escuela, muchos maestros dedican sus esfuerzos e invierten sus energías en actividades que poco tienen que ver con el aprendizaje de los estudiantes. (p.81)

En efecto, lamentablemente existen muchas escuelas y maestros que en el afán de sobresalir en las estadísticas o actividades de zona o sector, dedican mucho tiempo a preparar a un grupo determinado de estudiantes para los concursos académicos, deportivos, culturales o sociales, pierden de vista que su compromiso con la institución es la formación de todos sus estudiantes de manera integral, lograr que los objetivos educativos sean alcanzados por todos ellos.

2.2.7 La gestión pedagógica: un proyecto de innovación educativa.

La idea de proponer innovaciones en la educación abarca una diversidad de propósitos en la medida que esta es aplicada o sugerida en o para el diseño o ejecución de procesos educativos.

La innovación en el aprendizaje tiene su origen cuando los actores encuentran e implementan nuevas ideas para el logro de los aprendizajes haciendo uso de sus capacidades; así como romper las inercias y las barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral.

Ardoino (1977) señala:

El concepto de gestión pedagógica como tal es difícil de encontrar en la reflexión teórica acerca de los procesos educativos del Perú y, probablemente, también de América Latina. Los ejemplos de lo que aquí puede identificarse como gestión educativa y de establecimientos escolares en el caso de los países de la región, pueden ser asociados con iniciativas más cercanas a la idea de proyectos de innovación educativa. (p.195)

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de

En términos generales, el sentido de las propuestas de innovación oscila desde las visiones sobre procesos educativos amplios hasta aquellas centradas en el análisis sobre el papel del profesor en la acción pedagógica; entre tales extremos están

presentes los siguientes referentes: aquellos que se sitúan en el nivel de los procedimientos a seguir en la estructura institucional, los que circunscriben a la innovación en el plano del currículo y por último, aquellos que lo hacen sobre el plano de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula. La gestión, en tanto que proyecto innovador, debe atender distintos planos de análisis: La estructura económica social existente; la composición social; las estructuras y la distribución de poder; los modelos de organización social; los valores culturales y los cambios, transformaciones y modificaciones de la estructura económico-social en general.

Foucault (1985) sostiene:

Las características particulares de la dimensión institucional correspondiente a una determinada formación social, el origen y las características del proceso de institucionalización social; los ámbitos de la vida social sujetos a procesos de institucionalización, en especial el educativo; la estructura institucional predominante; los procesos de legitimación institucional; los preceptos normativos formales y la diversidad de pautas de acción social institucionalmente reconocidas. (p.79)

La planificación del proyecto educativo, para ser innovador, requiere tratarlos todos, de forma global y coherente:

- Es imprescindible plantearse qué reto o problemática real le da sentido al proyecto, identificando de forma particular al público objetivo al que se dirige (beneficiado en el reto).

- Qué se trabaja con tal público para atender al reto: determinar las competencias de aprendizaje que el usuario pueda adquirir en el desarrollo del proyecto.
- Cómo se trabajan tales competencias con tal público (Cómo incrementar sus competencias): concretar la metodología principal de enseñanza-aprendizaje que se encuentra en el proyecto.
- Prever qué productos de conocimiento genera el proyecto para su gestión y difusión, para señalar los resultados obtenidos y evaluar el impacto (cuantitativo y cualitativo con sus indicadores que lo reflejen).
- Finalmente tener claro el tipo de innovaciones pedagógicas que el proyecto aporta en su contexto real de aplicación (en procesos, en actividades, en productos y contenidos).

2.2.8 Rol del docente en la gestión pedagógica:

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

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

Pacheco (2009) señala:

[...] como mediador el docente realiza acciones dentro y fuera del aula, que ameritan de la participación y aporte de los docentes y estudiantes, forman parte de la acción de mediación los medios y los recursos didácticos para la ejecución de los proyectos y la evaluación de los procesos y resultados generados en la acción educativa. En este rol el docente es un mediador entre los estudiantes y el contexto, su papel es orientar e incentivar a los estudiantes para que desarrollen competencias, con capacidades para interiorizar los diferentes elementos que interviene en el proceso educativo; el docente como mediador facilita la interacción para que el grupo participe en actividades de análisis y síntesis sustentadas en una acción reflexiva sobre lo realizado y lo que se puede realizar. (p.116)

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

En la enseñanza la mediación fortalece los vínculos socioemocionales, morales y cognitivos para observar, comprender y mejorar el aprendizaje en los procesos de mediación, la actividad del docente se desplaza hacia el alumno, eje central de la acción; el saber hacer de la acción se concreta por el aprendizaje de técnicas a través de experiencias, talleres, simulaciones, ensayo de trabajo colaborativo, etc.

La mediación implica la inducción a la acción a través de vivencias interactivas en la involucración de los estudiantes en procesos de aprendizajes; planteo de respuestas a través de interrogantes propuestas por el alumno para su resolución; todo ello en atención a la mediación facilita la aproximación al objeto de estudio mediante el desarrollo de experiencias, desde los cuales lo asimilado y discutido es mejor aprendido, a través del análisis y uso diario de nuevos elementos en el aprendizaje se pueden alcanzar niveles más elevados de conocimiento.

El docente es un profesional que recibe una situación y un objetivo curricular, más las demandas regionales, entonces, es de su exclusiva responsabilidad construir el éxito. Que para lograrlo, deberá acompañar a sus estudiantes en sus respectivos procesos de construcción de los propios saberes para que, individual y

comunitariamente realicen el proyecto áulico. Para ello, deberá implementar metodologías didácticas originales que se adecuen a las necesidades del aula.

2.3 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA.

Azzerberoni y Harf (2003) sostienen:

La dirección estratégica es determinante para una gestión pedagógica efectiva, entendida esta como la que logra y es garante que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida, además se debe monitorear los indicadores que contribuyan al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, buenas prácticas pedagógicas, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial. (p.245)

En efecto la dirección estratégica debe estar comprometida con el logro de los objetivos del centro educativo, y con la generación de condiciones enfocadas en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Si bien, la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continua siendo el responsable de

gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva.

Bolívar (1997) señala:

El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión pedagógica que desempeña el docente, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo. (p.79).

El director promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuado y contextualizado los programas de estudio, sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; plantea soluciones adecuadas para el desarrollo de un currículo innovador que tome en cuenta: el uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.

En cuanto a la organización e implementación del currículo el director planifica una capacitación con los docentes a cargo, ya sea de los técnicos del ministerio de educación o de especialistas de otras

instituciones afines con la educación, para que se asesore a los docentes como deben trabajar el currículo y se les proporcionan los materiales necesarios.

El ministerio de educación pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Hipótesis general

La dirección estratégica influye significativamente en la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015 .

3.1.2 Hipótesis específicas

- a) El nivel de dirección estratégica que presenta la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” es regular.

- b) El nivel de gestión pedagógica de los docentes que presenta la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” es regular.

c) Un alto nivel de dirección estratégica mejorará el nivel de gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

3.2 VARIABLES

En esta sección se presenta las variables de estudio:

3.2.1 Variable independiente:

La dirección estratégica.

Indicadores

- Motivación
- Tino administrativo
- Actitud
- Pensamiento estratégico
- Asertividad
- Liderazgo
- Intención estratégica
- Autoridad
- Toma de decisiones

3.2.2 Variable dependiente:

La gestión pedagógica de los docentes.

Indicadores

- Planificación curricular
- Estrategias de enseñanza -aprendizaje
- Criterios de evaluación
- Clima, convivencia
- Materiales didácticos
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

3.2.3 Operacionalización de variables:

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE Dirección estratégica	Es un proceso completo y articulado mediante el cual la institución educativa formula los objetivos, las estrategias y las acciones que garanticen una interacción proactiva de la organización con su entorno para coadyuvar la eficiencia y la eficacia	PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos estratégicos - Pensamiento estratégico - Actitud estratégica
		LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> - Intención estratégica - Autoridad - Toma de decisiones - Asertividad - Delegación - Motivación - Capacitación

	de la alta dirección, generando un ambiente de integración y cooperación de los involucrados.	ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación - Coordinación - Comunicación
VARIABLE DEPENDIENTE Gestión pedagógica	Se refiere a un conjunto organizado de acciones de la conducción del aula y la ejecución de actividades educativas, con el fin de lograr los objetivos y las competencias del proyecto curricular.	DIMENSIÓN CURRICULAR	Planificación curricular Estrategias de enseñanza-aprendizaje Criterios de evaluación <ul style="list-style-type: none"> - Clima, convivencia Materiales didácticos
		DIMENSIÓN DIDÁCTICA	<ul style="list-style-type: none"> - Progresión del aprendizaje - Trabajo en equipo - Comunicación efectiva - Oportunidad de aprendizajes

3.3 DEFINICIONES OPERACIONALES

- a. Calidad:** Es un rasgo atribuible a entidades individuales o colectivas cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad máximos que cabe esperar de los mismos, lo que como consecuencia produce aportaciones o

resultados valorables en grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza.

- b. Clima escolar:** Ambiente en el que docentes generan espacios y oportunidades con sus educandos que permite un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje conducente a la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica.
- c. Comunicación:** Es el proceso por medio del cual se transmiten los conocimientos, sentimientos, emociones y requerimientos con razonamiento y sensibilidad para dar a conocer los informes, opiniones o deseos.
- d. Currículo:** Se refiere al conjunto de competencias básicas, objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación que los estudiantes deben alcanzar en un determinado nivel educativo.
- e. Currículo educativo:** Es el plan que norma y conduce explícitamente un proceso concreto y determinante de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla en una institución educativa.
- f. Dirección estratégica:** Es un proceso completo y articulado mediante el cual la escuela formula objetivos, estrategias y acciones que ejecuta, controla y evalúa, a través de la estrategia escolar.

- g. Dirección:** Es la función que consiste en hacer que todos los miembros de una institución educativa intervengan para llevar a cabo las tareas asignadas, mediante un esfuerzo cooperativo para alcanzar las metas deseadas.
- h. Eficiencia:** Utilización óptima de los recursos, humanos y materiales, para alcanzar las metas deseadas.
- i. Enfoque curricular:** Constituye el énfasis teórico que se adopta en un sistema educativo para caracterizar y organizar los contenidos académicos.
- j. Estrategia escolar:** Es un programa a largo plazo de objetivos, acciones y despliegues de recursos, concebido en un enfoque sistémico y prospectivo.
- k. Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos globales de la organización.
- l. Gestión pedagógica:** Guía para orientar la práctica docente, a partir de la cual se realizarán las actividades de enseñanza y aprendizaje, que explicita y especifica tanto las intenciones educativas como los planes de acción apropiados para alcanzar esos propósitos.

- m. Gestión:** Es un medio de recolección de información necesaria para dirigir una organización mediante la coordinación del proceso, lo cual facilita la formulación de planes y controlar decisiones.
- n. Liderazgo:** Es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y en forma entusiasta hacia la consecución de metas grupales.
- ñ. Motivación:** Es el impulso, deseo, necesidad, emoción o fuerza que activa o dirige el comportamiento hacia el logro de metas.
- o. Organización del material del centro educativo:** Conjunto de medios que deben disponerse para posibilitar un servicio más adecuado. Implica orden, aseo, arreglo, buena disposición en el propósito de facilitar la labor docente.
- p. Pedagogía:** Es la ciencia que tiene como objeto de estudio la formación del sujeto, la educación como fenómeno sociocultural y específicamente humano, brinda un conjunto de bases y parámetros para analizar y estructurar la educación y los procesos enseñanza-aprendizaje.
- q. Planeación estratégica:** Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos, que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que

logren el cumplimiento de dichos propósitos básicos; es decir, está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa.

- r. **Planeación:** Conjunto de actividades por medio de las cuales se establecen determinados objetivos y se definen medios para alcanzarlos lo que implica un diagnóstico de la realidad, a la luz de determinadas concepciones ideales de la misma, el establecimiento de determinados objetivos a determinados plazos y la implementación de programas de acción para lograrlos.
- s. **Planificación educativa:** Es un proceso de carácter anticipatorio y continuo que implica un conjunto de etapas lógicas por medio de las cuales se analiza la realidad de una institución u organización educativa.
- t. **Proceso educativo:** Permite materializar habilidades y valores que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en los sujetos educativos.
- u. **Propuesta pedagógica:** Es el conjunto de propuestas que permiten actuar sobre los elementos pedagógicos movilizandolos esfuerzos y recursos para hacer posible los cambios a los que se aspira en el aprendizaje.
- v. **Rol docente:** Es el papel fundamental del educador acompañar y facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje para propiciar

situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum.

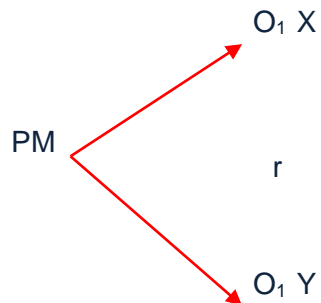
w. Trabajo en equipo: Predisposición de cada integrante para poner de manifiesto sus habilidades individuales, teniendo muy claro la idea de que en el ambiente educativo el objetivo de la educación es más poderoso que los objetivos individuales.

3.4 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1 Tipo de investigación: Investigación básica, orientada a precisar el nivel en que se presentan las variables, es decir, la dirección estratégica y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

3.4.2 Diseño de investigación: Descriptivo correlacional causal, ya que se busca determinar la incidencia de la variable independiente sobre la variable dependiente.

El diagrama de estudio sería el siguiente:



Donde:

PM: Representación a la población muestral en la que se realizó el estudio.

X: La dirección estratégica.

Y: La gestión pedagógica de los docentes.

O₁ y O₂: Observaciones obtenidas en cada una de las variables.

r: Representa la posible relación existente entre las variables estudiadas.

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Población muestral docente:

La población de estudio conformada por los 6 docentes del nivel primario y 12 docentes que laboran en el nivel secundario de la

Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015 y su directora lo que representa el 100%.

Test estadístico

Dado que la muestra es menor a 30, se utiliza el estadístico T de Student para una muestra:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Donde:

t = Valor t de Student

\bar{x} = media muestral

μ = parámetro de comparación

n =Tamaño de muestra

La muestra estuvo conformada por 18 docentes del nivel primario y secundario los cuales fueron encuestados a través de cuestionarios objetivos y acerca de la dirección estratégica. Y en cuanto a la gestión pedagógica, la directora realizó la coevaluación a los 18 docentes del nivel primario y secundario de manera individual.

3.6 TÉCNICAS DE MANEJO DE INFORMACIÓN

3.6.1 Técnica e instrumentos de recolección de datos.

Respecto a la variable: Dirección estratégica se utilizó el siguiente instrumento:

- Encuesta: Cuestionario

Aplicado a los 6 docentes del nivel primario y 12 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna con el propósito de obtener datos referentes a la dirección estratégica.

Respecto a la variable: Gestión pedagógica de los docentes se utilizó el siguiente instrumento:

- Ficha de coevaluación:

Aplicado a la directora de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna con el propósito de obtener datos referentes a la gestión pedagógica de los docentes.

3.6.2 Técnicas de procesamiento y presentación de datos

Los datos obtenidos se procesaron en tablas estadísticas de frecuencias y porcentajes con las figuras de representación. Siguiendo la siguiente secuencia:

- Clasificación y tabulación de datos.
- Tablas estadísticas de frecuencias absolutas y relativas.
- Representación gráfica: diagrama de barras
- Hoja electrónica Excel 2007
- Software estadístico SPSS

3.6.3 Análisis e interpretación de datos

Las técnicas de análisis de los datos se harán en las tablas correspondientes y la interpretación de los datos se hará utilizando la técnica descriptiva, para la verificación de la hipótesis.

- **El estadístico T de Student**

Fórmula:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Donde:

t = Valor t de Student

\bar{x} = media muestral

μ = parámetro de comparación

n=Tamaño de muestra

- **La correlación lineal R de Pearson**

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n(\sum x^2) - (\sum x)^2)(n(\sum y^2) - (\sum y)^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{18(78715) - (1224)(1148)}{\sqrt{(18(84686) - (1224)^2)(18(73990) - (1148)^2)}}$$

$$r_{xy} = 0,614$$

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo presentamos los resultados obtenidos respecto a los coeficientes de correlación entre las variables dirección estratégica y gestión pedagógica.

Se determinó la población muestral tomando las características que requiere nuestro trabajo a investigar. La población muestral la conforman los docentes y la directora de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola”.

Luego se procedió aplicar los instrumentos una encuesta y una ficha de coevaluación en coordinación con la directora de la institución educativa, la cual está orientada a obtener información sobre la dirección estratégica y la gestión pedagógica de los docentes.

Finalmente se procedió a trasladar los resultados a una planilla electrónica del programa estadístico SPSS para su respectivo análisis y cálculos necesarios de datos y así demostrar la validez de las hipótesis.

Cabe señalar el nivel de significación que se consideró es de 0.05 que es el valor recomendado para la investigación. A continuación presentamos los resultados:

4.1. Presentación de análisis e interpretación de los datos

4.1.1 Análisis descriptivo de la variable dirección estratégica

Tabla1

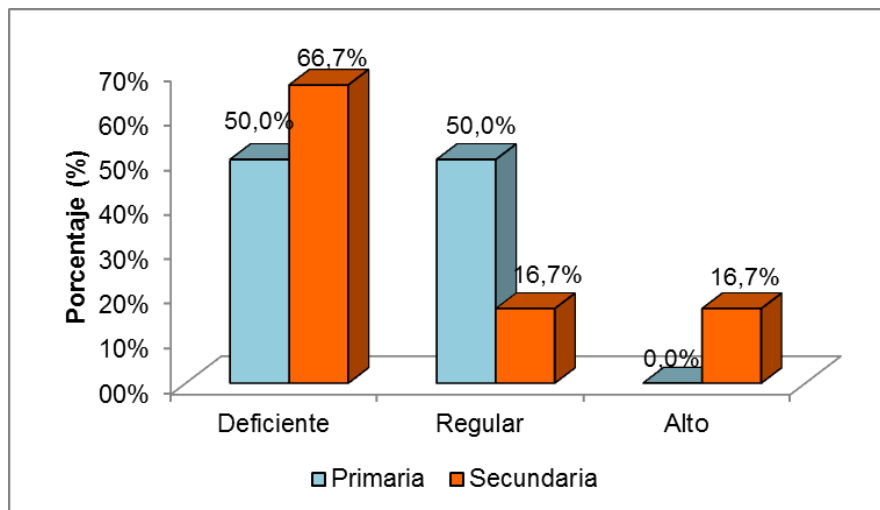
Da a conocer la planificación y los objetivos de mejora a toda la comunidad educativa.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	Ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	3	50,0%	8	66,7%	11	61,1%
Regular	3	50,0%	2	16,7%	5	27,8%
Alto	0	0,0%	2	16,7%	2	11,1%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 1.

Da a conocer la planificación y los objetivos de mejora a toda la comunidad educativa.



Fuente: Tabla 1.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 1

En la tabla 1 y su respectivo gráfico, referentes si la directora da a conocer la planificación y los objetivos de mejora al personal de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se presentan los siguientes datos: en los docentes de primaria, para 3 de los 6 encuestados que representan el 50% consideran que la información es deficiente; 3 de los 6 encuestados (50%) es regular. En cuanto a los docentes de secundaria 8 de los 12 encuestados que representan el 66,7% es deficiente, 2 de los 12 encuestados 16,7% es regular y 2 de los 12 encuestados 16,7% es alto.

Resumiendo, 11 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria que representa el 61,1% consideran que la información es deficiente; 5 de 18 encuestados (27,8%), regular y 2 de 18 encuestados (11,1%), alto.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (61,1%) afirman que la directora de forma deficiente da a conocer la planificación y los objetivos de mejora a toda la comunidad educativa de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 2

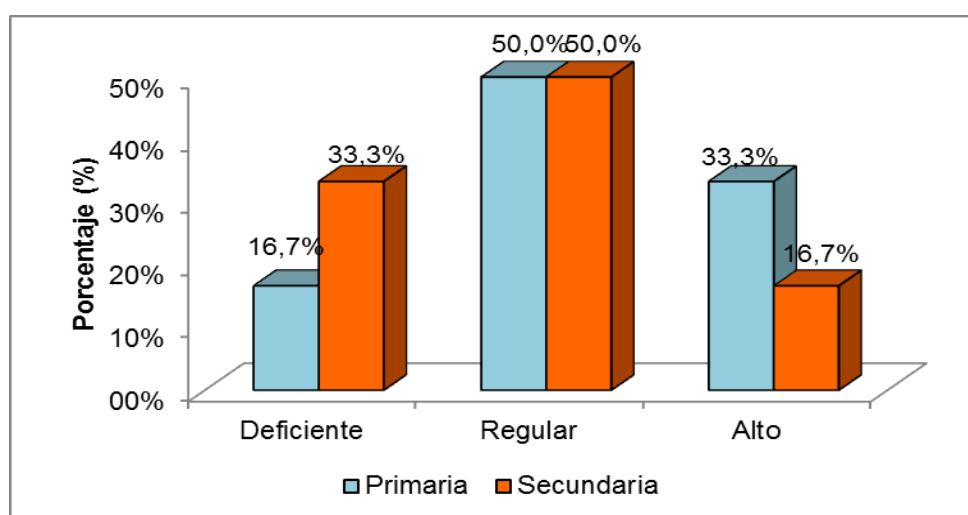
Fomenta la comunicación y la participación del personal docente en la toma de decisiones.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	Ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	4	33,3%	5	27,8%
Regular	3	50,0%	6	50,0%	9	50,0%
Alto	2	33,3%	2	16,7%	4	22,2%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 2.

Fomenta la comunicación y la participación del personal docente en la toma de decisiones.



Fuente: Tabla 2.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 2

En la tabla 2 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora fomenta la comunicación y la participación del personal docente en la toma de decisiones de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se presentan los siguientes datos: en los docentes de primaria, 1 de los 6 encuestados que representan el 16,7% consideran que la comunicación es deficiente; 3 de los 6 encuestados (50,0%), regular; 2 de los 6 encuestados (33,3%), alto.

En cuanto a los docentes de secundaria 4 de los 12 encuestados que representan el 33,3%, consideran que la comunicación es deficiente; 6 de los 12 encuestados (50%), regular y 2 de los 12 encuestados (16,7%), alto.

Resumiendo, 5 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (27,8%), deficiente; 9 de los 18 encuestados (50%), regular y 4 de 18 encuestados (22,2%), alto.

En síntesis, la mitad de los docentes del nivel primario y secundario (50%) afirman que la directora fomenta regularmente la comunicación y la participación del personal docente en la toma de decisiones de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 3

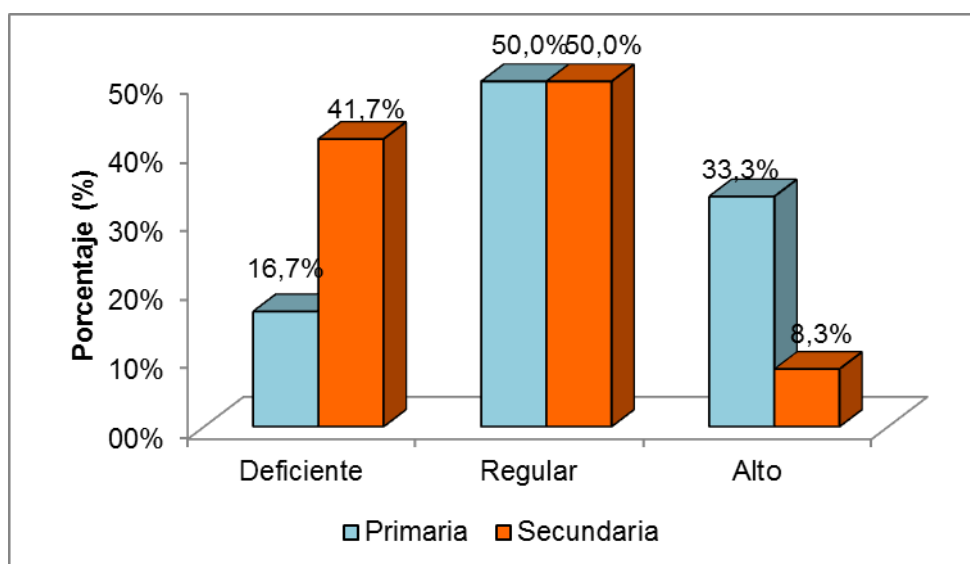
Delega las funciones al personal docente de acuerdo a sus capacidades.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	Ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	5	41,7%	6	33,3%
Regular	3	50,0%	6	50,0%	9	50,0%
Alto	2	33,3%	1	8,3%	3	16,7%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 3.

Delega las funciones al personal docente de acuerdo a sus capacidades.



Fuente: Tabla 3.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 3

De la lectura de los datos de la tabla 3 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora delega las funciones al personal docente de acuerdo a sus capacidades de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, 1 de los 6 encuestados que representan el 16,7% manifiestan que la delegación de funciones es deficiente; 3 de los 6 encuestados (50%), regular; 2 de los 6 encuestados (33,3%), alto. En cuanto a los docentes de secundaria 5 de

los 12 encuestados que representan el 41,7%, manifiestan que la delegación de funciones es deficiente; 6 de los 12 encuestados (50%), regular y 1 de los 12 encuestados (8,3%), alto.

Resumiendo, 6 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (33,3%), deficiente; 9 de los 18 encuestados (50%), regular y 3 de 18 encuestados (16,7%), alto.

En conclusión, la mitad de los docentes del nivel primario y secundario (50%) afirman que la directora delega regularmente las funciones al personal docente de acuerdo a sus capacidades de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 4

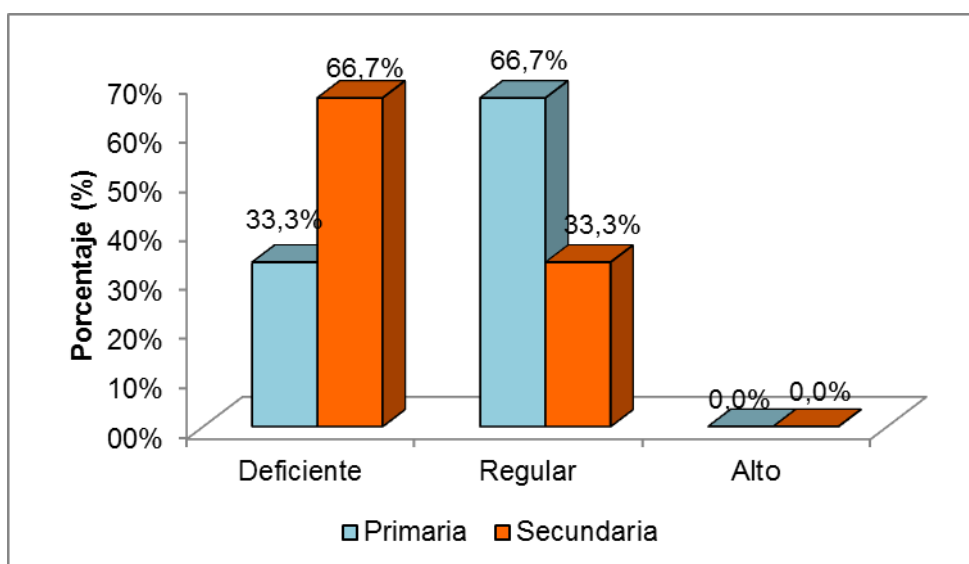
Evalúa los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos estratégicos.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	Ni	hix100	ni	hix100	Ni	hix100
Deficiente	2	33,3%	8	66,7%	10	55,6%
Regular	4	66,7%	4	33,3%	8	44,4%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 4.

Evalúa los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos estratégicos.



Fuente: Tabla 4.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 4

En la tabla 4 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora evalúa los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos estratégicos de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se presentan los siguientes datos: en los docentes de primaria, 2 de los 6 encuestados que representan el 33,3%, consideran que la evaluación es deficiente y 4 de los 6 encuestados (66,7%), regular. En cuanto a los docentes de secundaria 8

de los 12 encuestados que representan el 66,7%, consideran que la evaluación es deficiente y 4 de los 12 encuestados 33,3%, regular.

Para 10 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (55,6%), consideran que la evaluación es deficiente y 8 de los 18 encuestados (44,4%), regular.

En síntesis, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (55,6%) afirman que la directora de manera deficiente evalúa los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos estratégicos de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 5

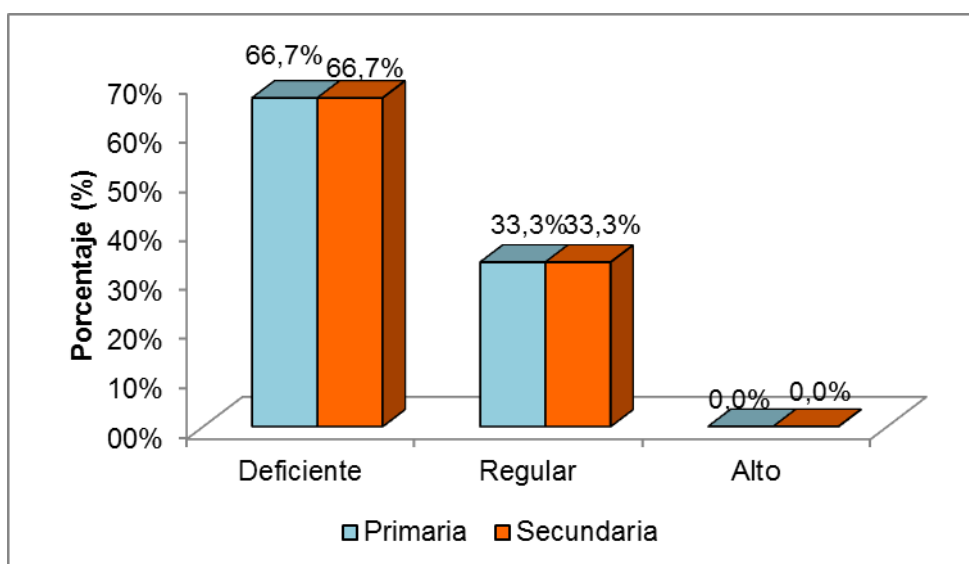
Consulta periódicamente al personal docente sobre sus necesidades y expectativas.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	Ni	hix100
Deficiente	4	66,7%	8	66,7%	12	66,7%
Regular	2	33,3%	4	33,3%	6	33,3%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 5.

Consulta periódicamente al personal docente sobre sus necesidades y expectativas.



Fuente: Tabla 5.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 5

En la tabla 5 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora consulta periódicamente al personal sobre sus necesidades y expectativas de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se obtuvo los siguientes datos: en los docentes de primaria, para 4 de los 6 encuestados que representan el 66,7%, consideran que la consulta es deficiente y para 2 de los 6 encuestados 33,3%, regular. En cuanto a los docentes de secundaria para

8 de los 12 encuestados que representan el 66,7%, consideran que la consulta es deficiente y 4 de los 12 encuestados 33,3%, regular.

Resumiendo, 12 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria el (66,7%), consideran que la consulta es deficiente y 6 de los 18 encuestados (33,3%), regular.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (66,7%) afirman que la directora de manera deficiente consulta periódicamente al personal docente sobre sus necesidades y expectativas de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 6

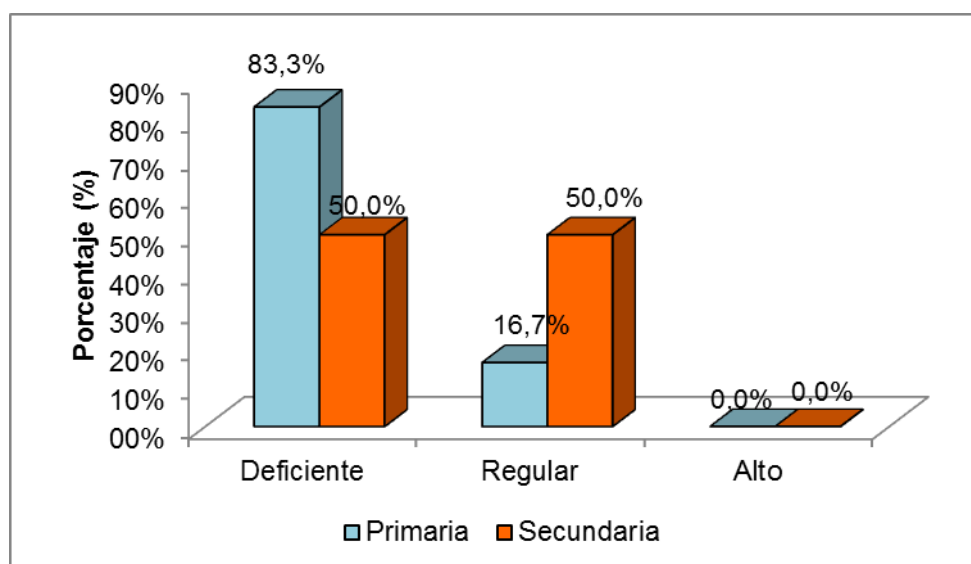
Estimula el trabajo del personal y reconoce individual y públicamente el esfuerzo realizado.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	5	83,3%	6	50,0%	11	61,1%
Regular	1	16,7%	6	50,0%	7	38,9%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 6.

Estimula el trabajo del personal y reconoce individual y públicamente el esfuerzo realizado.



Fuente: Tabla 6.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 6

De la lectura de los datos de la tabla 6 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora estimula el trabajo del personal y reconoce individual y públicamente el esfuerzo realizado en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 5 de los 6 encuestados que representa el 83,3%, consideran que el estímulo es deficiente y para 1 de los 6 encuestados 16,7%, regular. En cuanto a los

docentes de secundaria 6 de los 12 encuestados que representan el 50%, consideran que el estímulo es deficiente y 6 de los 12 encuestados 50%, regular.

Resumiendo, 11 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (61,1%), consideran que el estímulo es deficiente y para 7 de los 18 encuestados (38,9%), regular.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (61,1%) afirman que la directora de manera deficiente estimula el trabajo del personal y reconoce individual y públicamente el esfuerzo realizado de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 7

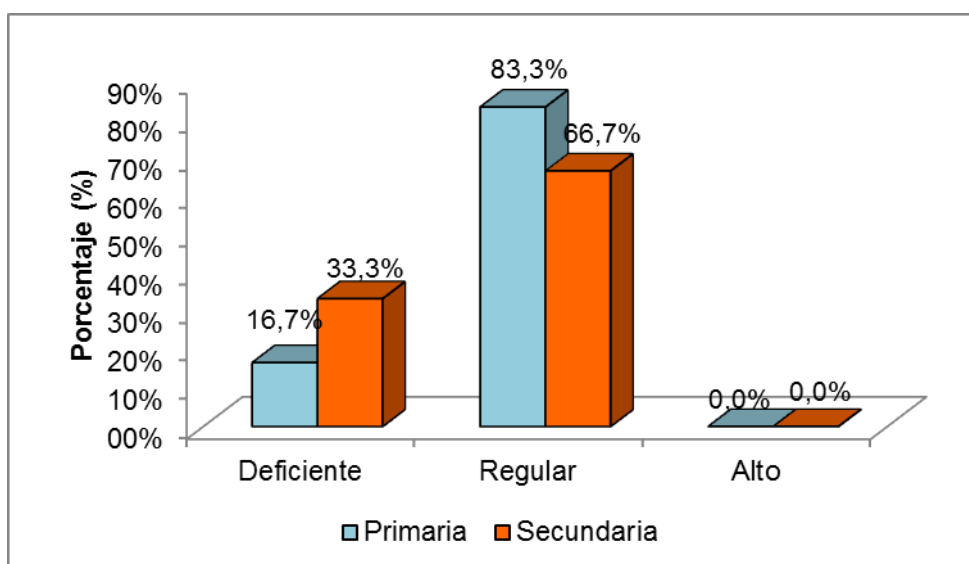
Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	4	33,3%	5	27,8%
Regular	5	83,3%	8	66,7%	13	72,2%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 7.

Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito.



Fuente: Tabla 7.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 7

De la lectura de los datos de la tabla 7 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 1 de los 6 encuestados que representan el 16,7%, manifiestan que la visión de futuro es deficiente y 5 de los 6 encuestados 83,3%, regular. En cuanto a los docentes de secundaria 4 de los 12 encuestados que representan el

33,7%, manifiestan que la visión de futuro es deficiente y 8 de los 12 encuestados 66,7%, regular.

Resumiendo, 5 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (27,8%), manifiestan que la visión de futuro es deficiente y para 13 de los 18 encuestados (72,2%), regular.

En síntesis, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (72,2%) afirman que la directora de manera regular tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 8

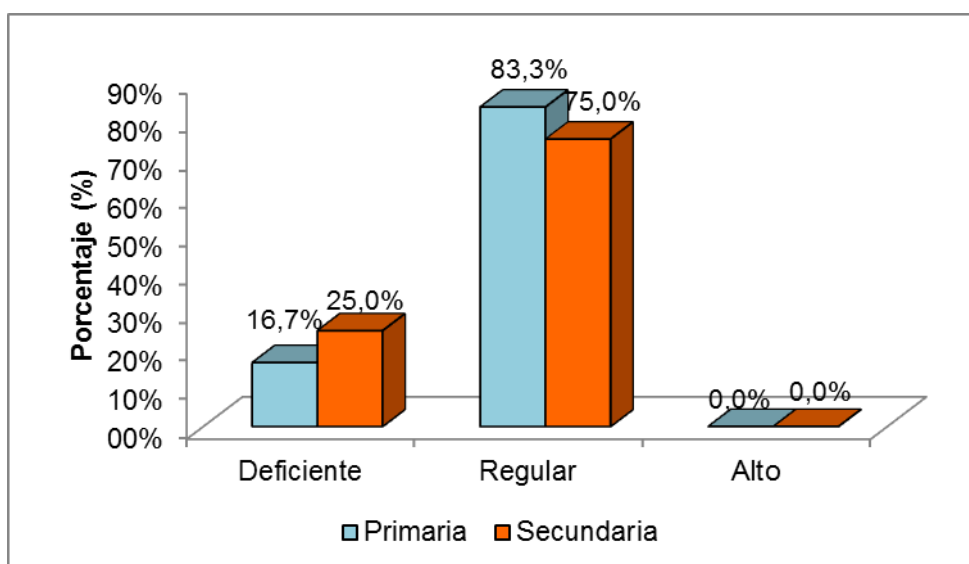
Se identifica plenamente con la visión y misión de la institución educativa.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	3	25,0%	4	22,2%
Regular	5	83,3%	9	75,0%	14	77,8%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 8.

Se identifica plenamente con la visión y misión de la institución educativa.



Fuente: Tabla 8.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 8

De la lectura de los datos de la tabla 8 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora se identifica plenamente con la visión y misión de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 1 de los 6 encuestados que representan el 16,7%, manifiestan que la identificación con la visión y misión es deficiente y para 5 de los 6 encuestados 83,3%, regular. En cuanto a los

docentes de secundaria 3 de los 12 encuestados que representan el 25%, manifiestan que la identificación con la visión y misión es deficiente y 9 de los 12 encuestados 75%, regular.

Resumiendo, 4 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (22,2%), manifiestan que la identificación con la visión y misión es deficiente y 14 de los 18 encuestados (77,8%), regular.

En síntesis, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (77,8%) afirman que la directora de manera regular se identifica plenamente con la visión y misión de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 9

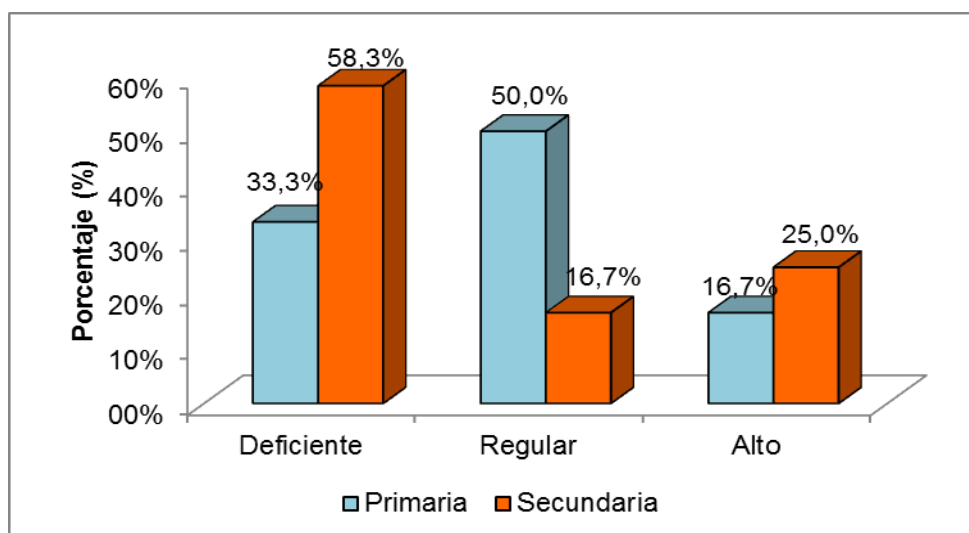
Analiza y revisa la misión y visión de la institución educativa.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	2	33,3%	7	58,3%	9	50,0%
Regular	3	50,0%	2	16,7%	5	27,8%
Alto	1	16,7%	3	25,0%	4	22,2%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 9.

Analiza y revisa la misión y visión de la institución educativa.



Fuente: Tabla 9.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 9

De la lectura de los datos de la tabla 9 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora analiza y revisa la misión y visión de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 2 de los 6 encuestados que representan el 33,3%, consideran que el análisis y revisión de la visión y misión es deficiente; para 3 de los 6 encuestados 50%, regular y 1 de los 6 encuestados que representa el 16,7%, alto. En cuanto a los docentes de secundaria 7 de los 12 encuestados que representan el 58,3%, consideran que el análisis

y revisión de la visión y misión es deficiente; 2 de los 12 encuestados 16,7%, regular y 3 de los 12 encuestados que representan el 25%, alto.

Resumiendo, 9 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (50%), consideran que el análisis y revisión de la visión y misión es deficiente; 5 de los 18 encuestados (27,8%), regular y 4 de los 18 encuestados (22,2%), alto.

En conclusión, la mitad de los docentes del nivel primario y secundario (50%) afirman que la directora de manera deficiente analiza y revisa la misión y visión de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 10

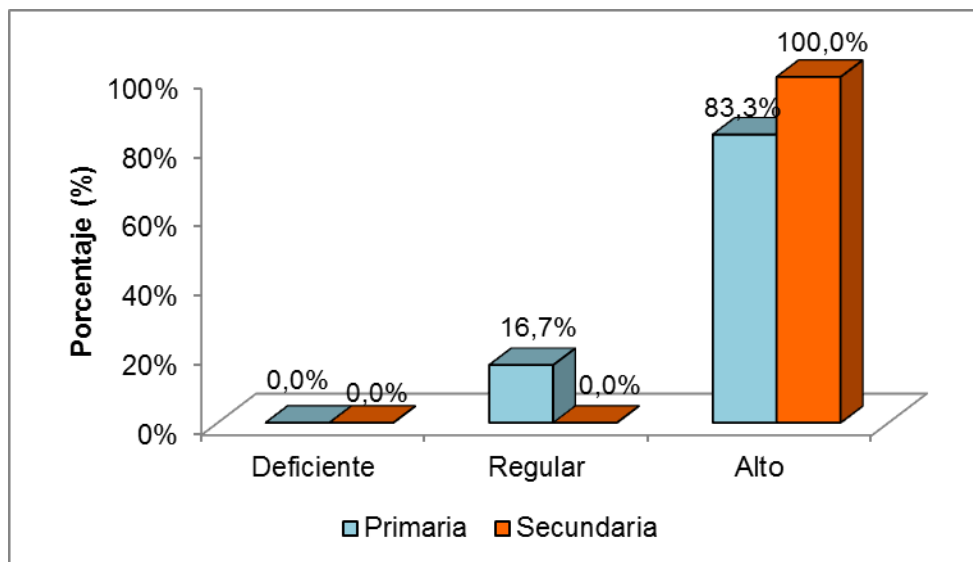
Define los valores que los miembros de la comunidad educativa deben asumir para alcanzar los objetivos estratégicos.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	1	16,7%	0	0,0%	1	5,6%
Alto	5	83,3%	12	100,0%	17	94,4%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 10.

Define los valores que los miembros de la comunidad educativa deben asumir para alcanzar los objetivos estratégicos.



Fuente: Tabla 10.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 10

De la lectura de los datos de la tabla 10 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora define los valores que los miembros de la comunidad educativa deben asumir para alcanzar los objetivos estratégicos de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 1 de los 6 encuestados que representan el 16,7%, manifiestan que la definición de los valores institucionales es regular y para 5 de los 6 encuestados 83,3%, alto. En cuanto a los docentes de

secundaria 12 encuestados que representan el 100%, manifiestan que la definición de los valores institucionales es alto.

Resumiendo, 1 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria el 5,6%, manifiestan que la definición de los valores institucionales es regular y 17 de los 18 encuestados 94,4%, alto.

En síntesis, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (94,4%) afirman que la directora define altamente los valores que los miembros de la comunidad educativa deben asumir para alcanzar los objetivos estratégicos de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 11

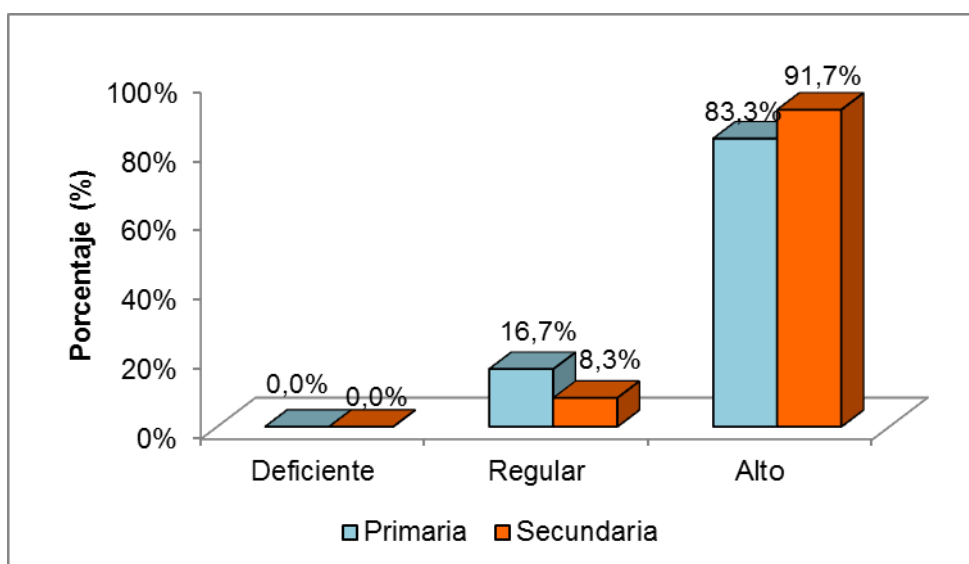
Comunica al personal docente la visión, los valores y la planificación de la institución educativa.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	1	16,7%	1	8,3%	2	11,1%
Alto	5	83,3%	11	91,7%	16	88,9%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 11.

Comunica al personal docente la visión, los valores y la planificación de la institución educativa.



Fuente: Tabla 11.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 11

De la lectura de los datos de la tabla 11 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora comunica al personal docente la visión, los valores y la planificación de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 1 de los 6 encuestados que representan el 16,7%, señalan la comunicación es regular y 5 de los 6 encuestados el 83,3%, manifiestan es alto. En cuanto a los docentes de

secundaria 1 de los 12 encuestados que representan el 8,3%, señalan la comunicación es regular y 11 de los 12 encuestados 91,7%, alto.

Resumiendo, 2 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (11,1%), señalan que la comunicación es regular y para 16 de los 18 encuestados (88,9%), alto.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (88,9%) afirman que la directora siempre comunica al personal docente la visión, los valores y la planificación de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 12

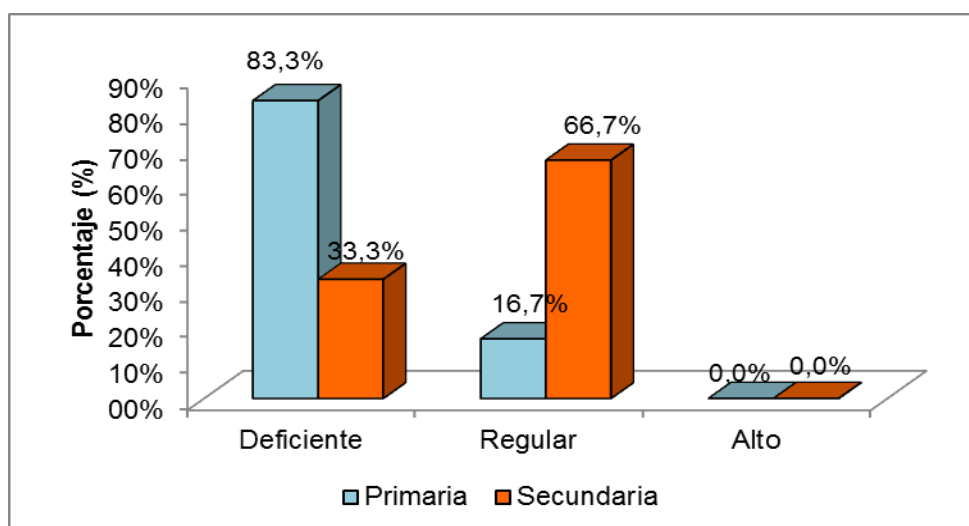
Revisa periódicamente la estrategia y los objetivos planificados en la institución educativa.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	5	83,3%	4	33,3%	9	50,0%
Regular	1	16,7%	8	66,7%	9	50,0%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 12.

Revisa periódicamente la estrategia y los objetivos planificados en la institución educativa.



Fuente: Tabla 12.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 12

De la lectura de los datos de la tabla 12 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora revisa periódicamente la estrategia y los objetivos planificados en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 5 de los 6 encuestados que representan el 83,3%, señalan que la revisión es deficiente y para 1 de los 6 encuestados 16,7%, regular. En cuanto a los docentes de secundaria, 4

de los 12 encuestados que representan el 33,3%, señalan que la revisión es deficiente y 8 de los 12 encuestados 66,7%, regular.

Resumiendo, 9 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (50%), señalan que la revisión es deficiente y para 9 de los 18 encuestados (50%), regular.

En síntesis, la mitad de los docentes del nivel primario y secundario (50%) coinciden en calificar de manera deficiente y regular la directora revisa periódicamente la estrategia y los objetivos planificados en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 13

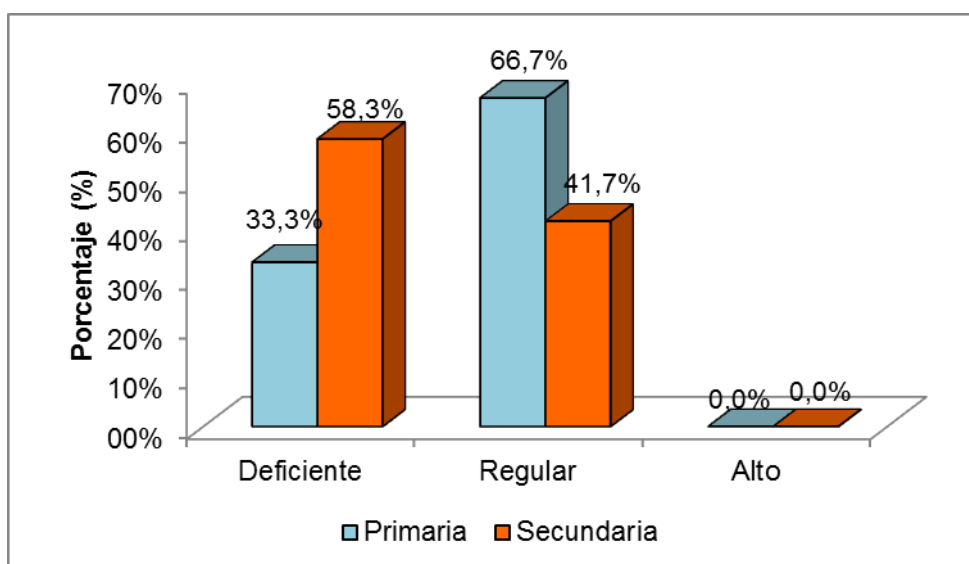
Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF).

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	Ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	2	33,3%	7	58,3%	9	50,0%
Regular	4	66,7%	5	41,7%	9	50,0%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 13.

Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF).



Fuente: Tabla 13.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 13

De la lectura de los datos de la tabla 13 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF) de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 2 de los 6 encuestados que representan el 33,3%, señalan que la evaluación de los instrumentos de gestión es deficiente y para 4 de los 6 encuestados el 66,7%, es regular.

En cuanto a los docentes de secundaria, 7 de los 12 encuestados que representan el 58,3%, señalan que la evaluación de los instrumentos de gestión es deficiente y 5 de los 12 encuestados 41,7%, regular.

Resumiendo, 9 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (50%), señalan que la evaluación de los instrumentos es deficiente y para 9 de los 18 encuestados (50%), regular.

En síntesis, la mitad de los docentes del nivel primario y secundario (50%) coinciden en su opinión que de manera deficiente y regularmente la directora evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF) de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 14

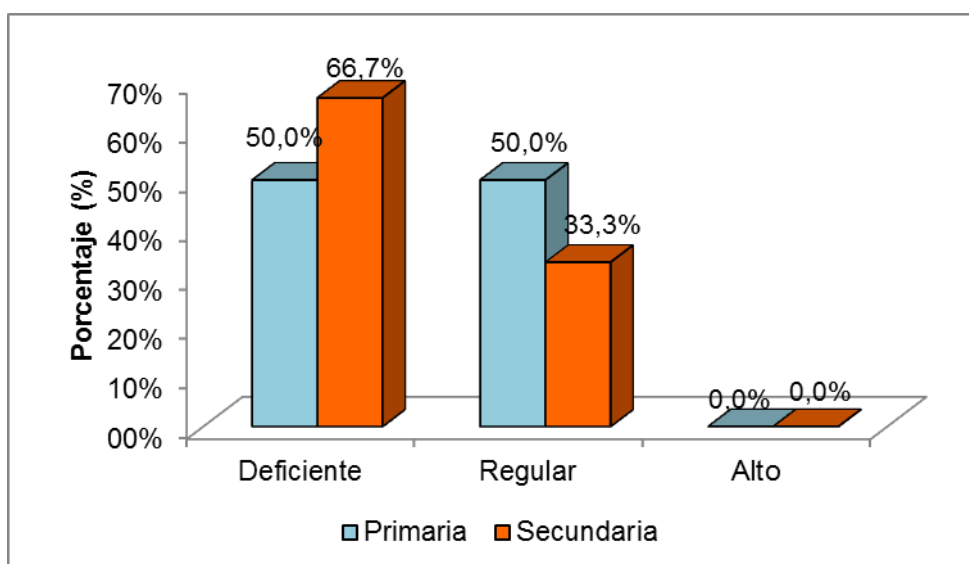
Diseña, desarrolla y fomenta actividades de formación para el personal docente.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	Ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	3	50,0%	8	66,7%	11	61,1%
Regular	3	50,0%	4	33,3%	7	38,9%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 14.

Diseña, desarrolla y fomenta actividades de formación para el personal docente.



Fuente: Tabla 14.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 14

De la lectura de los datos de la tabla 14 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora diseña, desarrolla y fomenta actividades de formación para el personal docente de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 3 de los 6 encuestados que representan el 50%, manifiestan que las actividades de formación son deficientes y para 3 de los 6 encuestados 50%, regulares.

En cuanto a los docentes de secundaria, 8 de los 12 encuestados que representan el 66,7%, manifiestan que las actividades de formación son deficientes y 4 de los 12 encuestados 33,3%, regulares.

Resumiendo, 11 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (61,1%), manifiestan que las actividades de formación son deficientes y para 7 de los 18 encuestados (38,9%), regulares.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (61,1%) afirman que de manera deficiente la directora diseña, desarrolla y fomenta actividades de formación para el personal docente de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 15

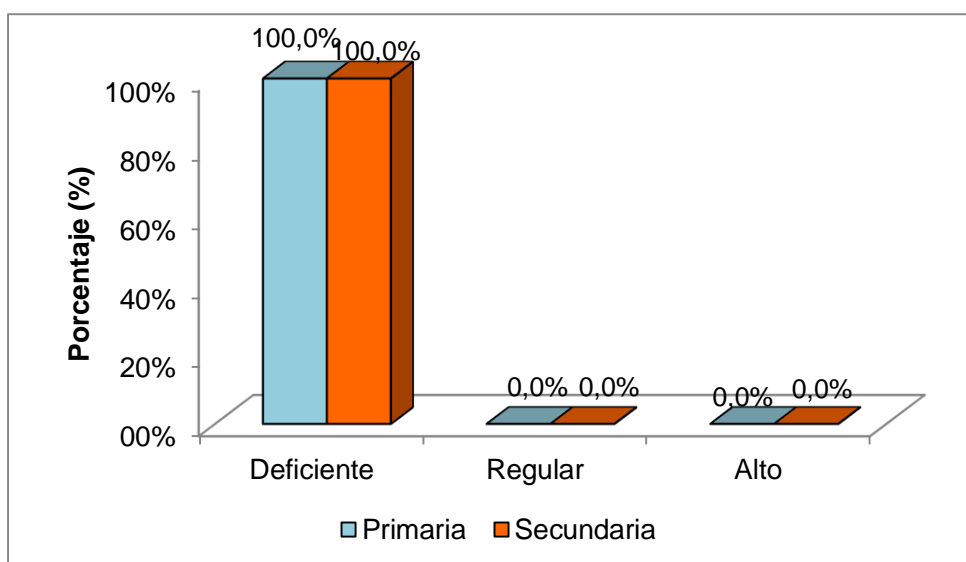
Evalúa el impacto que la formación y capacitación ha tenido en el desarrollo de su trabajo.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 15.

Evalúa el impacto que la formación y capacitación ha tenido en el desarrollo de su trabajo.



Fuente: Tabla 15.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 15

De la lectura de los datos de la tabla 15 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora evalúa el impacto que la formación y capacitación ha tenido en el desarrollo de su trabajo en la I.E.P “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para los 6 encuestados que representan el 100% en su totalidad opinan que la evaluación es deficiente y en cuanto a los docentes de secundaria, los 12

encuestados que representan el 100% señalan que la evaluación es deficiente.

Totalizando los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria el 100% opinan que la evaluación es deficiente.

En síntesis, todos los docentes del nivel primario y secundario (100%) afirman que la directora evalúa de manera deficiente el impacto que la formación y capacitación ha tenido en el desarrollo de su trabajo en la I.E.P “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 16

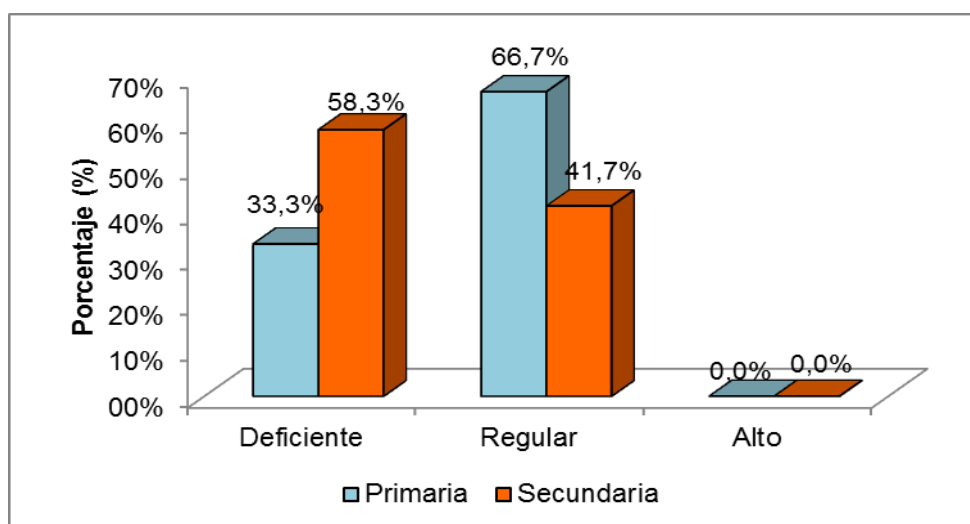
Establece canales de comunicación que garantice el diálogo en la institución educativa.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	2	33,3%	7	58,3%	9	50,0%
Regular	4	66,7%	5	41,7%	9	50,0%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 16.

Establece canales de comunicación que garantice el diálogo en la institución educativa.



Fuente: Tabla 16.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 16

De la lectura de los datos de la tabla 16 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora establece canales de comunicación que garanticen el diálogo en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 2 de los 6 encuestados que representan el 33,3%, opinan que los canales de comunicación son deficientes y para 4 de los 6 encuestados 66,7%, son regulares. En cuanto a los docentes de secundaria, 7 de los 12 encuestados que

representan el 58,3%, opinan que los canales de comunicación son deficientes y 5 de los 12 encuestados 41,7%, regulares.

Resumiendo, para 9 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (50%), opinan que los canales de comunicación son deficientes y para 9 de los 18 encuestados (50%), regulares.

En conclusión, la mitad de los docentes del nivel primario y secundario (50%) coinciden en considerar que la directora de manera deficiente y regular establece canales de comunicación que garanticen el diálogo en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 17

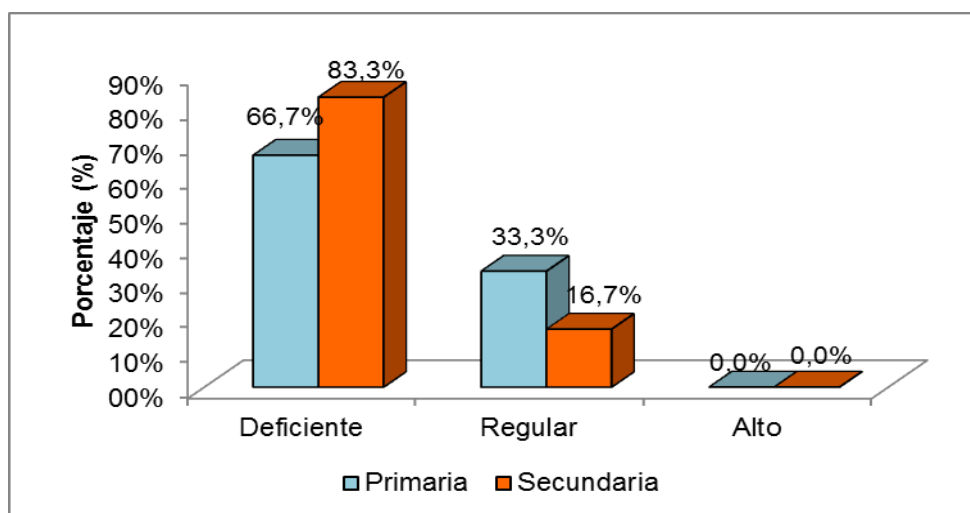
Reconoce a tiempo las contribuciones del personal docente a la Institución educativa con incentivos y reconocimientos aumentando el grado de motivación y compromiso de mejorar constantemente.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	4	66,7%	10	83,3%	14	77,8%
Regular	2	33,3%	2	16,7%	4	22,2%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 17.

Reconoce a tiempo las contribuciones del personal docente a la Institución educativa con incentivos y reconocimientos aumentando el grado de motivación y compromiso de mejorar constantemente.



Fuente: Tabla 17.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 17

De la lectura de los datos de la tabla 17 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora reconoce a tiempo las contribuciones del personal docente a la institución educativa con incentivos y reconocimientos aumentando el grado de motivación y compromiso de mejorar constantemente en la I.E.P “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 4 de los 6 encuestados que representan el 66,7%, señalan que el reconocimiento es deficiente y para 2 de los 6 encuestados 33,3%, regular. En cuanto a los docentes de

secundaria, 10 de los 12 encuestados que representan el 83,3%, el reconocimiento es deficiente y 2 de los 12 encuestados 16,7%, regular.

Resumiendo, 14 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (77,8%), consideran el reconocimiento es deficiente y 4 de los 18 encuestados (22,2%), regular.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (77,8%) afirman que de manera deficiente la directora reconoce a tiempo las contribuciones del personal docente a la institución educativa con incentivos y reconocimientos aumentando el grado de motivación y compromiso de mejorar constantemente en la I.E.P “San Ignacio de Loyola”

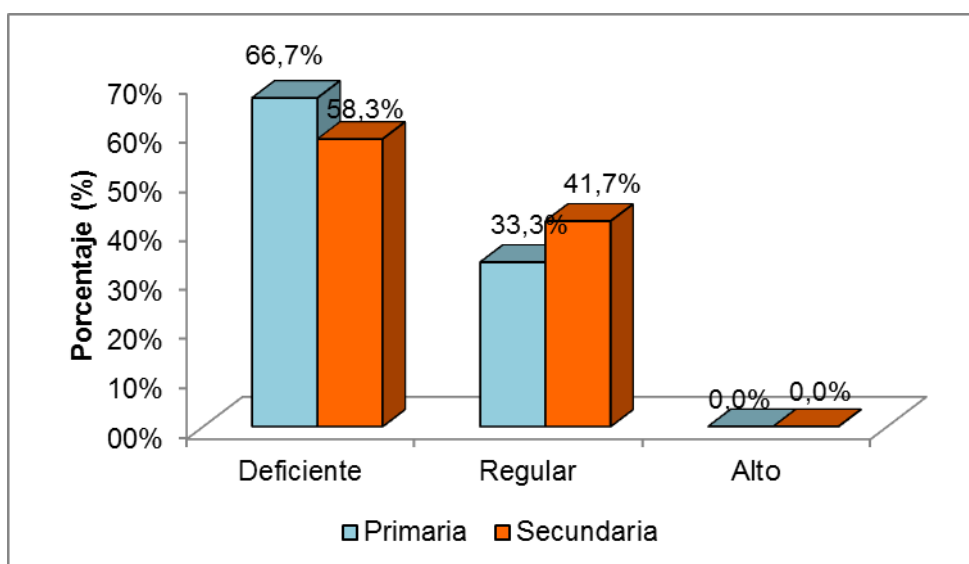
Tabla 18
Fomenta en el personal docente la concienciación e implicación en la educación ambiental.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	4	66,7%	7	58,3%	11	61,1%
Regular	2	33,3%	5	41,7%	7	38,9%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 18.

Fomenta en el personal docente la concienciación e implicación en la educación ambiental.



Fuente: Tabla 18.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 18

De la lectura de los datos de la tabla 18 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora fomenta en el personal docente la concienciación e implicación en la educación ambiental de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 4 de los 6 encuestados que representa el 66,7%, opinan es deficiente y 2 de los 6 encuestados 33,3%, manifiestan es regular. En cuanto a los docentes de

secundaria, 7 de los 12 encuestados que representan el 58,3%, deficiente y 5 de los 12 encuestados 41,7%, regular.

Resumiendo, para 11 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (61,1%), deficiente y 7 de los 18 encuestados (38,9%), regular.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (61,1%) afirman que de manera deficiente la directora fomenta en el personal docente la concienciación e implicación en la educación ambiental de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 19

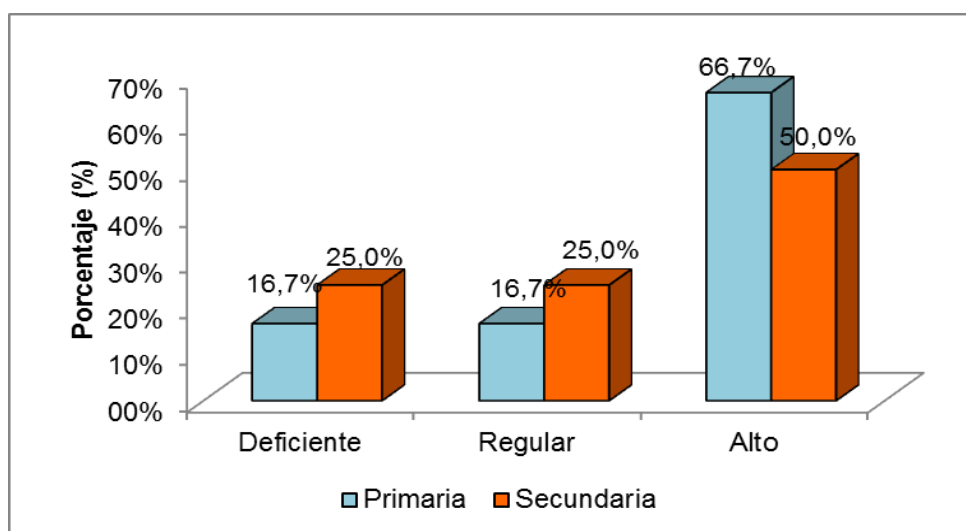
Promueve actividades sociales tendientes a lograr una mayor integración del personal a su cargo.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	3	25,0%	4	22,2%
Regular	1	16,7%	3	25,0%	4	22,2%
Alto	4	66,7%	6	50,0%	10	55,6%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 19.

Promueve actividades sociales tendientes a lograr una mayor integración del personal a su cargo.



Fuente: Tabla 19.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 19

De la lectura de los datos de la tabla 19 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora promueve actividades sociales tendientes a lograr una mayor integración del personal a su cargo de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 1 de los 6 encuestados que representan el 16,7%, opinan que es deficiente; 1 de los 6 encuestados 16,7%, regular; 4 de los 6 encuestados 66,7%, alto. En cuanto a los docentes de secundaria, 3 de los 12 encuestados que

representan (25%), opinan que es deficiente; 3 de los 12 encuestados (25%), regular y 6 de los 12 encuestados (50%), alto.

Resumiendo, 4 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (22,2%), deficiente; 4 de los 18 encuestados (22,2%), regular y 10 de 18 encuestados (55,6%), alto.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (55,6%) afirman que la directora promueve altamente actividades sociales tendientes a lograr una mayor integración del personal a su cargo de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 20

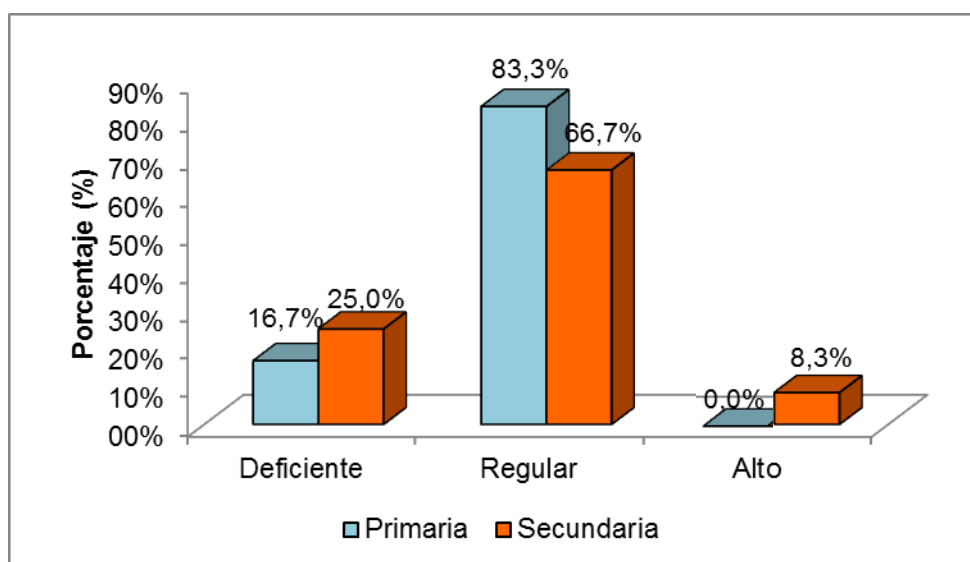
Establece relaciones de cooperación con todos los agentes educativos con el fin de mejorar el proceso educativo.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	3	25,0%	4	22,2%
Regular	5	83,3%	8	66,7%	13	72,2%
Alto	0	0,0%	1	8,3%	1	5,6%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 20.

Establece relaciones de cooperación con todos los agentes educativos con el fin de mejorar el proceso educativo.



Fuente: Tabla 20.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 20

De la lectura de los datos de la tabla 20 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora establece relaciones de cooperación con todos los agentes educativos con el fin de mejorar el proceso educativo de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 1 de los 6 encuestados que representan el 16,7%, las relaciones de cooperación es deficiente y para 5 de los 6

encuestados 83,3%, regular. En cuanto a los docentes de secundaria, 3 de los 12 encuestados que representan (25%), las relaciones de cooperación es deficiente; 8 de los 12 encuestados (66,7%), regular y 1 de los 12 encuestados (8,3%), alto.

Resumiendo, 4 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (22,2%), las relaciones de cooperación es deficiente; 13 de los 18 encuestados (72,2%), regular y 1 de 18 encuestados (5,6%), alto.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (72,2%) afirman que la directora establece regularmente relaciones de cooperación con todos los agentes educativos con el fin de mejorar el proceso educativo de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 21

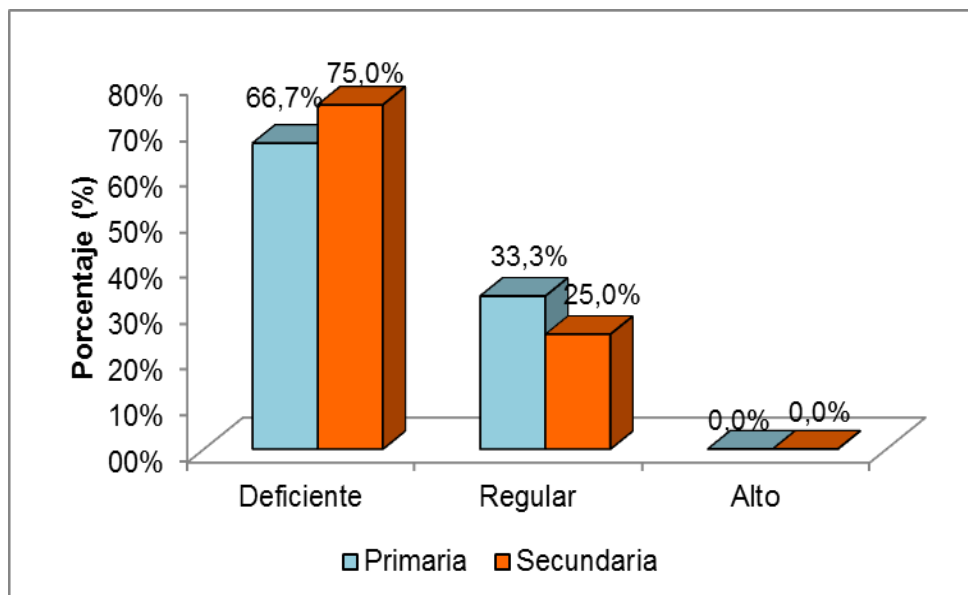
Compara los logros obtenidos con las de otras instituciones educativas.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	4	66,7%	9	75,0%	13	72,2%
Regular	2	33,3%	3	25,0%	5	27,8%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 21.

Compara los logros obtenidos con las de otras instituciones educativas.



Fuente: Tabla 21.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 21

De la lectura de los datos de la tabla 21 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora compara los logros obtenidos con los de otras instituciones educativas de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 4 de los 6 encuestados que representa el 66,7%, manifiestan que la comparación con los logros es deficiente y para 2 de los 6 encuestados 33,3%, regular. En cuanto a los

docentes de secundaria, 9 de los 12 encuestados que representa el 75%, manifiestan que la comparación con los logros es deficiente y 3 de los 12 encuestados 25%, regular.

Resumiendo, 13 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (72,2%), manifiestan que la comparación con los logros es deficiente y 5 de los 18 encuestados (27,8%), regular.

En síntesis, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (72,2%) afirman que la directora compara deficiientemente los logros obtenidos con los de otras instituciones educativas en la I.E.P “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 22

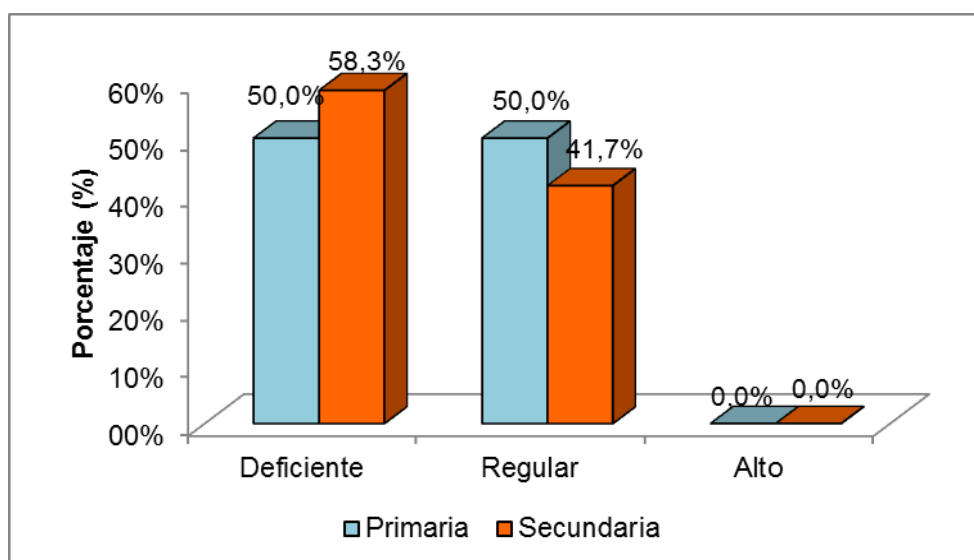
Estimula la capacidad creativa y fomenta la participación del personal docente en la mejora del proceso educativo.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	3	50,0%	7	58,3%	10	55,6%
Regular	3	50,0%	5	41,7%	8	44,4%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 22.

Estimula la capacidad creativa y fomenta la participación del personal docente en la mejora del proceso educativo.



Fuente: Tabla 22.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 22

De la lectura de los datos de la tabla 22 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora estimula la capacidad creativa y fomenta la participación del personal docente en la mejora del proceso educativo de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 3 de los 6 encuestados que representan el 50%, opinan es deficiente y 3 de los 6 encuestados 50%, es regular. En cuanto a los docentes de secundaria, 7 de los 12 encuestados que representan el

58,3%, opinan que es deficiente y 5 de los 12 encuestados 41,7%, es regular.

Totalizando, para 10 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (55,6%), deficiente y 8 de los 18 encuestados (44,4%), regular.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (55,6%) afirman que la directora estimula deficientemente la capacidad creativa y fomenta la participación del personal docente en la mejora del proceso educativo de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 23

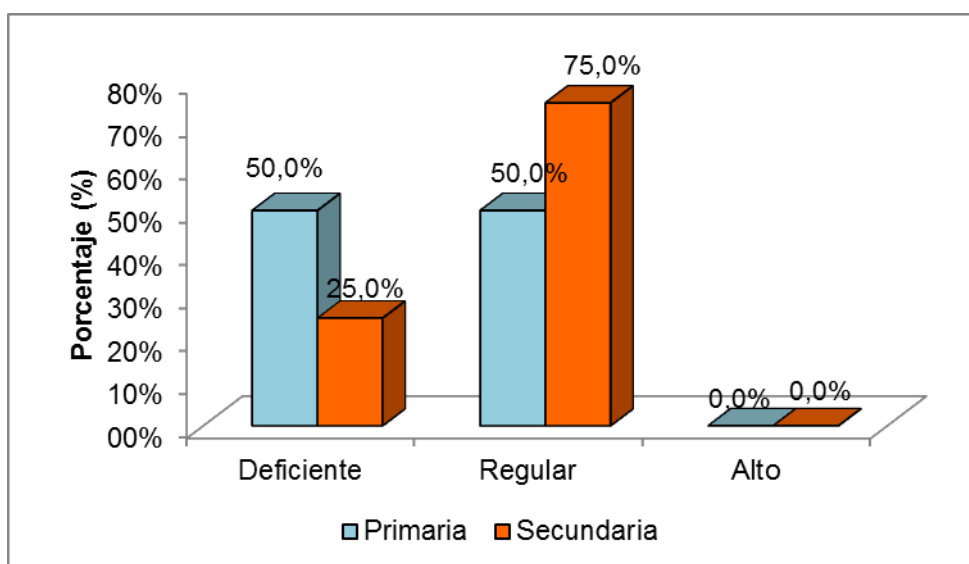
Fomenta la innovación y la utilización de las nuevas tecnologías para la mejora del proceso educativo.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	3	50,0%	3	25,0%	6	33,3%
Regular	3	50,0%	9	75,0%	12	66,7%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 23.

Fomenta la innovación y la utilización de las nuevas tecnologías para la mejora del proceso educativo.



Fuente: Tabla 23.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 23

De la lectura de los datos de la tabla 23 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora fomenta la innovación y la utilización de las nuevas tecnologías para la mejora del proceso educativo de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 3 de los 6 encuestados que representan el 50%, consideran que la utilización de las nuevas tecnologías es deficiente y 3 de los 6 encuestados 50% manifiestan que es regular. En cuanto a los docentes de secundaria, 3 de los 12 encuestados que representa el 25%,

consideran que la utilización de las nuevas tecnologías es deficiente y 9 de los 12 encuestados 75%, regular.

Resumiendo, 6 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (33,3%), consideran que la utilización de las nuevas tecnologías es deficiente y 12 de los 18 encuestados (66,7%), regular.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (66,7%) afirman que la directora fomenta regularmente la innovación y la utilización de las nuevas tecnologías para la mejora del proceso educativo de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 24

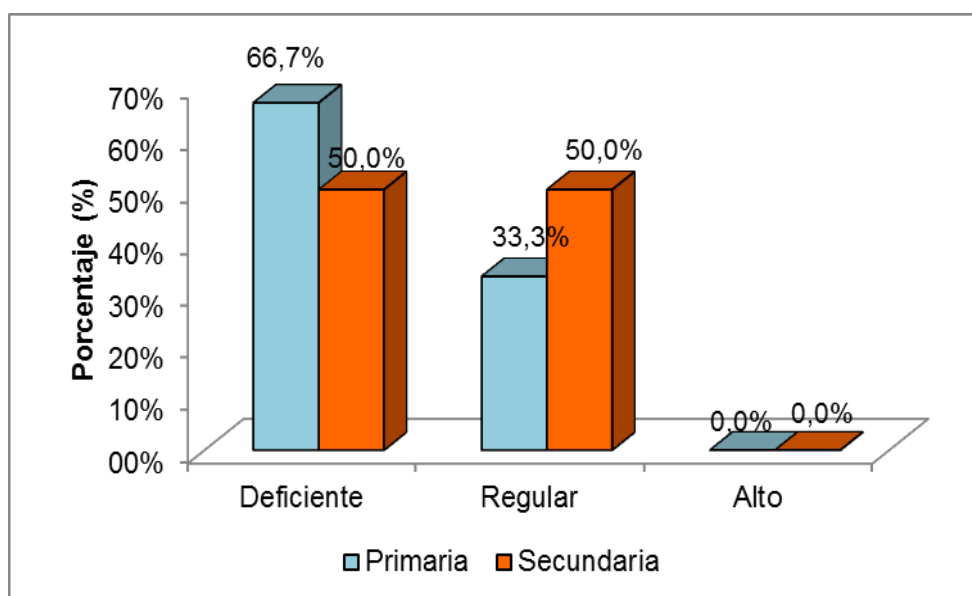
Define indicadores que miden los resultados realmente valiosos para el proceso educativo.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	4	66,7%	6	50,0%	10	55,6%
Regular	2	33,3%	6	50,0%	8	44,4%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 24.

Define indicadores que miden los resultados realmente valiosos para el proceso educativo.



Fuente: Tabla 24.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 24

De la lectura de los datos de la tabla 24 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora define los indicadores que midan los resultados realmente valiosos para el proceso educativo de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 4 de los 6 encuestados que representan el 66,7%, señalan que la definición de los indicadores es deficiente y 2 de los 6 encuestados 33,3%, regular. En cuanto a los docentes de secundaria, 6 de los 12 encuestados que

representa el 50%, señalan que la definición de los indicadores es deficiente y 6 de los 12 encuestados 50%, regular.

Resumiendo, 10 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (55,6%), señalan que la definición de los indicadores es deficiente y 8 de los 18 encuestados (44,4%), regular.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (55,6%) afirman que la directora define deficientemente los indicadores que miden los resultados realmente valiosos para el proceso educativo de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 25

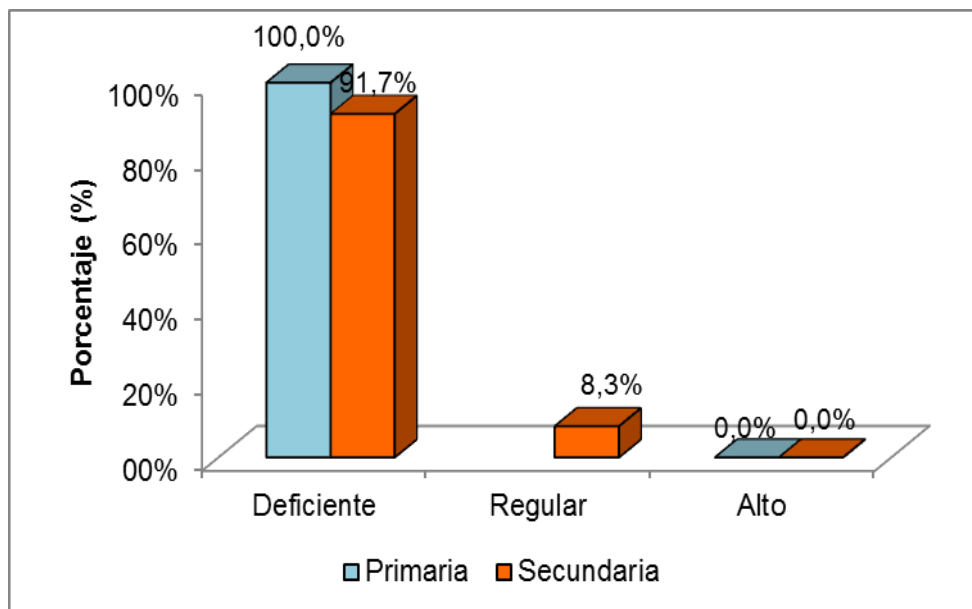
Informa a los docentes sobre los resultados de las supervisiones realizadas.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	6	100,0%	11	91,7%	17	94,4%
Regular	0	0,0%	1	8,3%	1	5,6%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 25.

Informa a los docentes sobre los resultados de las supervisiones realizadas.



Fuente: Tabla 25.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 25

De la lectura de los datos de la tabla 25 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora informa a los docentes sobre los resultados de las supervisiones realizadas de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, los 6 encuestados que representa el 100%, señalan que la información de los resultados de las supervisiones es deficiente. En cuanto a los docentes de secundaria, 11 de los 12 encuestados que representa el 91,7%, señalan que la

información de los resultados de las supervisiones es deficiente y 1 de los 12 encuestados 8,3%, regular.

Resumiendo, 17 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria el 94,4%, señalan que la información de los resultados de las supervisiones es deficiente y 1 de los 18 encuestados 5,6%, regular.

En síntesis, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (94,4%) afirman que la directora informa deficientemente a los docentes sobre los resultados de las supervisiones realizadas de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 26

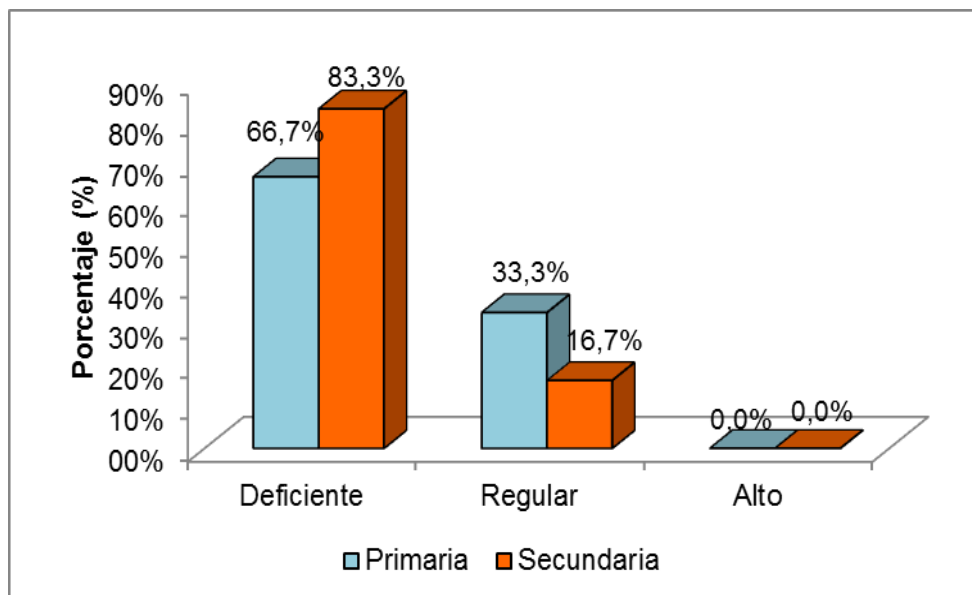
Organiza y optimiza los recursos humanos y financieros.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	4	66,7%	10	83,3%	14	77,8%
Regular	2	33,3%	2	16,7%	4	22,2%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 26.

Organiza y optimiza los recursos humanos y financieros.



Fuente: Tabla 26.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 26

De la lectura de los datos de la tabla 26 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora organiza y optimiza los recursos humanos y financieros de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 2 de los 6 encuestados que representan el 33,3%, opinan que la organización de los recursos humanos es deficiente y para 4 de los 6 encuestados 66,7% es regular. En cuanto a los docentes

de secundaria, 10 de los 12 encuestados que representan el 83,3%, opinan que la organización de los recursos humanos es deficiente y 2 de los 12 encuestados 16,7%, regular.

Resumiendo, 14 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria opinan que la organización de los recursos humanos es (77,8%), deficiente y 4 de los 18 encuestados (22,2%) regular.

En conclusión, la mayoría de los docentes del nivel primario y secundario (77,8%) afirman que la directora organiza y optimiza deficientemente los recursos humanos y financieros de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 27

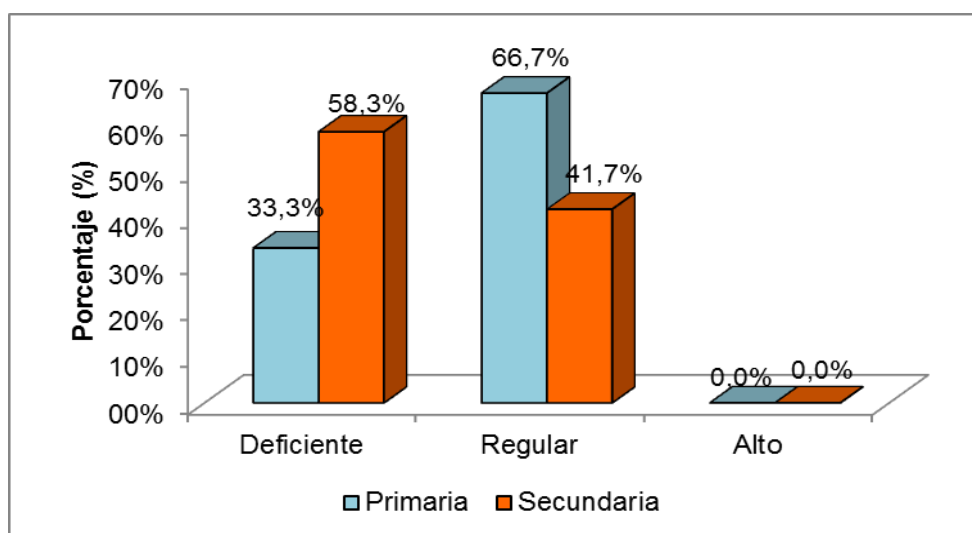
Promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de comités de trabajo de colaboración interna de los docentes.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	2	33,3%	7	58,3%	9	50,0%
Regular	4	66,7%	5	41,7%	9	50,0%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario y primario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 27.

Promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de comités de trabajo de colaboración interna de los docentes.



Fuente: Tabla 27.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 27

De la lectura de los datos de la tabla 27 y su respectivo gráfico, referentes a si la directora promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de comités de trabajo de colaboración interna de los docentes de la I.E.P. “San Ignacio de Loyola”, se desprende lo siguiente: en los docentes de primaria, para 2 de los 6 encuestados que representan el 33,3%, opinan que la conformación de comités de trabajo es deficiente y para 4 de los 6 encuestados 66,7%, señalan es regular. En cuanto a los docentes de secundaria, 7 de los 12 encuestados que representan el

58,3%, opinan que la conformación de comités de trabajo es deficiente y 5 de los 12 encuestados 41,7%, regular.

Resumiendo, 9 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y secundaria (50%), opinan que es deficiente y 9 de los 18 encuestados (50%), regular.

En síntesis, la mitad de los docentes del nivel primario y secundario (50%) coinciden que de manera deficiente y regularmente la directora promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de comités de trabajo de colaboración interna de los docentes de la I.E.P “San Ignacio de Loyola”.

Tabla 28

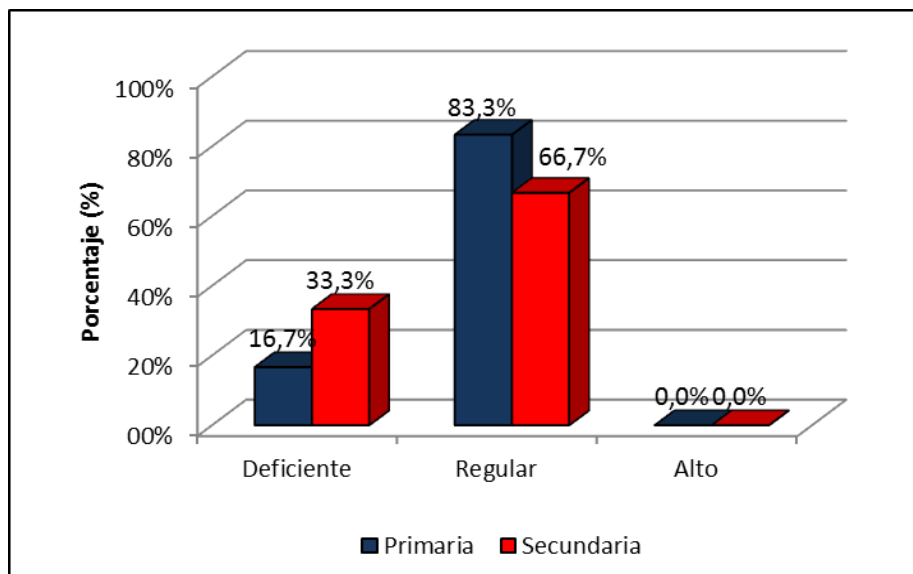
Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión liderazgo de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	4	33,3%	5	27,8%
Regular	5	83,3%	8	66,7%	13	72,2%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Consolidado de las tablas 1 al 8

Figura 28.

Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión liderazgo de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.



Fuente: Tabla 28.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 28

En la tabla 28 y su respectivo gráfico, se presentan el consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión liderazgo de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, observamos: la gran mayoría de los docentes de primaria (83,3%) y los docentes de secundaria (66,7%), opinan que el liderazgo de la directora es regular; en cambio una tercera parte de los docentes de

secundaria (33,3%) y por los docentes de primaria (16,7%) opinan que el liderazgo de la directora es deficiente. En ningún docente la opinión es altamente favorable.

Resumiendo, 5 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y de secundaria que representan el 27,8%; afirman que el liderazgo de la directora es deficiente y 13 de los 18 encuestados que representan el 72,2% manifiestan que el liderazgo de la directora es regular.

De estos resultados deducimos, que el nivel de dirección estratégica en la dimensión liderazgo de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna es regular.

Tabla 29

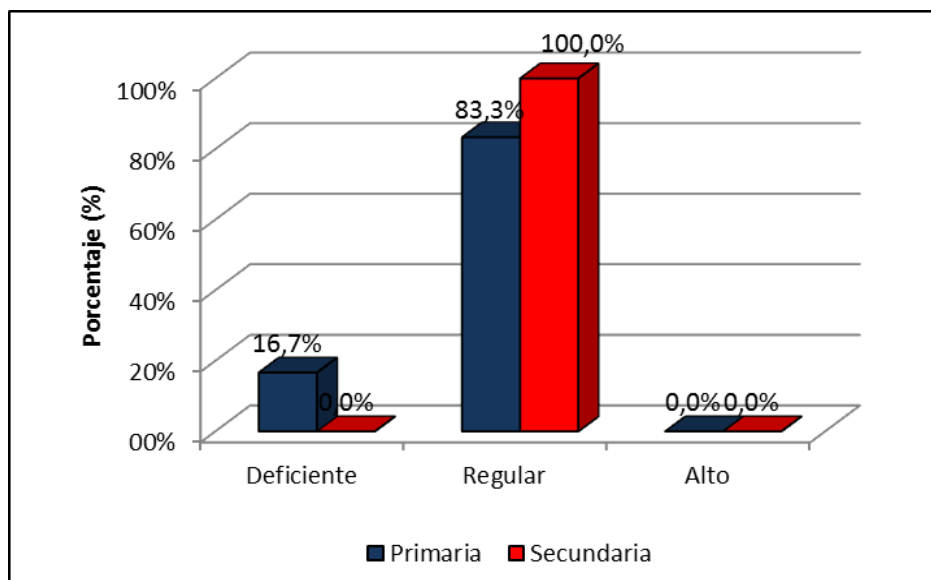
Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión planificación estratégica de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	0	0,0%	1	5,6%
Regular	5	83,3%	12	100,0%	17	94,4%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Consolidado de las tablas 9 al 13

Figura 29.

Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión planificación estratégica de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.



Fuente: Tabla 29.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 29

En la tabla 29 y su respectivo gráfico, se presenta el consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión planificación estratégica de la directora en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, observamos: la gran mayoría de los docentes de primaria (83,3%) y los docentes de secundaria (100%) opinan que la planificación estratégica de la directora es regular; solo un 16,7% de los docentes de

primaria afirman que la planificación estratégica de la directora es deficiente. No hay opinión de una planificación estratégica muy desarrollada.

Resumiendo, 1 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y de secundaria que representan el 5,6%, afirman que la planificación estratégica de la directora es deficiente y 17 de los 18 encuestados que representan el 94,4%, manifiestan que la planificación estratégica de la directora es regular.

Podemos inferir, que el nivel de dirección estratégica en la dimensión planificación estratégica de la directora en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna es regular.

Tabla 30

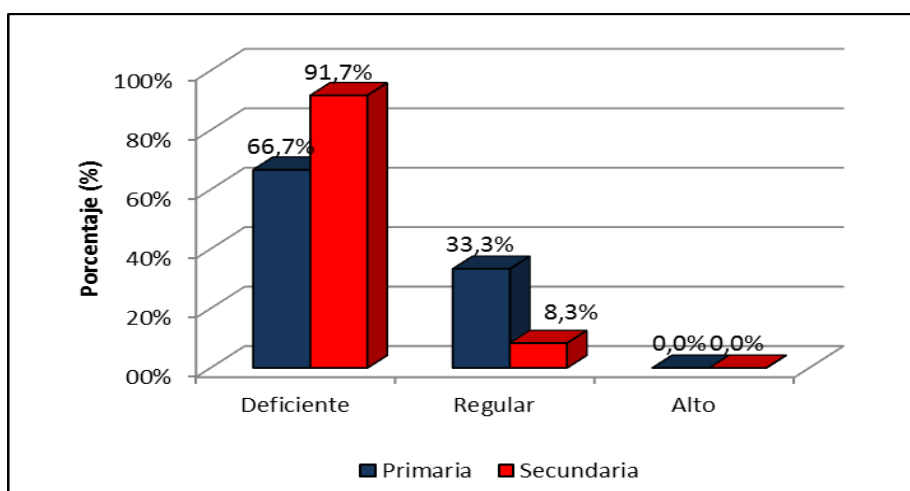
Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión capacitación y motivación de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	4	66,7%	11	91,7%	15	83,3%
Regular	2	33,3%	1	8,3%	3	16,7%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Consolidado de las tablas 14 al 19

Figura 30.

Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión capacitación y motivación de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.



Fuente: Tabla 30

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 30

En la tabla 30 y su respectivo gráfico, se presenta el consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión capacitación y motivación de la directora en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, observamos: la gran mayoría de los docentes de primaria (66,7%) y los docentes de secundaria (91,7%), opinan que la capacitación y motivación de la directora es deficiente; solo un 33,3% de los docentes de primaria afirman que la capacitación y motivación es regular. No hay opinión en que la capacitación y motivación sea excelente.

Resumiendo, 15 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y de secundaria que representan el 83,3%, afirman que la capacitación y motivación de la directora es deficiente y 3 de los 18 encuestados que representan el 16,7%, manifiestan que la capacitación y motivación es regular.

De estos resultados deducimos, que el nivel de dirección estratégica en la dimensión capacitación y motivación de la directora en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna es regular.

Tabla 31

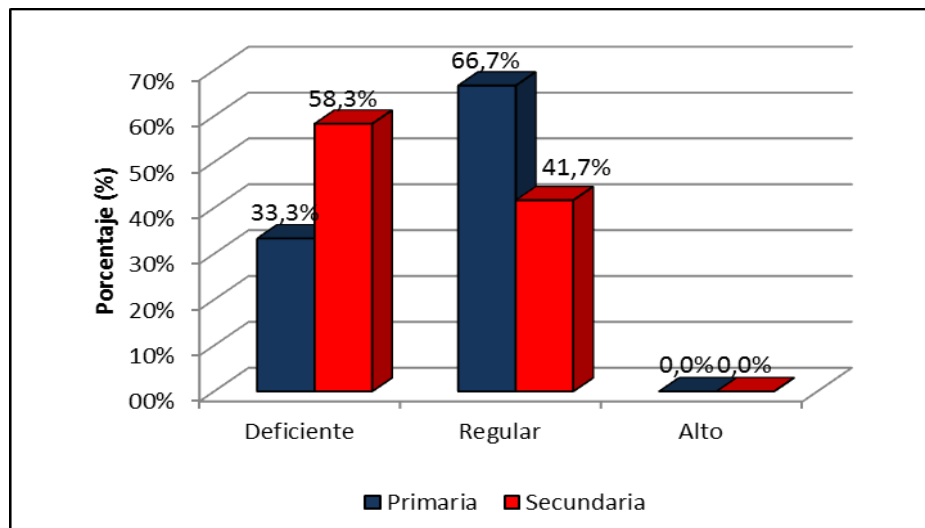
Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión organización de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna – 2015.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	2	33,3%	7	58,3%	9	50,0%
Regular	4	66,7%	5	41,7%	9	50,0%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Consolidado de las tablas 20 al 27

Figura 31.

Consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión organización de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna – 2015.



Fuente: Tabla 31

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 31

En la tabla 31 y su respectivo gráfico, se presenta el consolidado del nivel de dirección estratégica en la dimensión organización de la directora en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, observamos: la gran mayoría de los docentes de primaria (66,7%), opinan que la organización de la directora es regular con un (41,7%) de secundaria; y los docentes de secundaria (58,3%) opinan que la

organización de la directora es deficiente con un (33,3%) de primaria.

Ninguno opina que la organización sea excelente.

Resumiendo, 9 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y de secundaria que representan el 50%, afirman que la organización de la directora es deficiente y 9 de los 18 encuestados que representan el 50%, regular.

Podemos inferir, que el nivel de dirección estratégica en la dimensión organización de la directora en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna es deficiente y regular.

Tabla 32

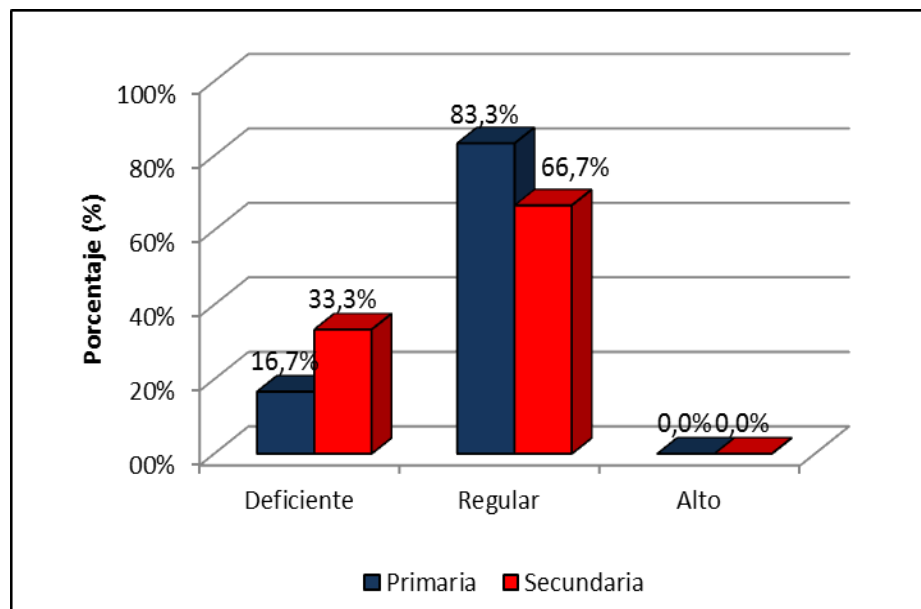
Nivel de dirección estratégica (Total) de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	4	33,3%	5	27,8%
Regular	5	83,3%	8	66,7%	13	72,2%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100%

Fuente: Consolidado de las tablas 1 al 27

Figura 32.

Nivel de dirección estratégica (Total) de la directora en la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna.



Fuente: Tabla 32

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 32

En la tabla 32 y su respectivo gráfico, se presenta el nivel de dirección estratégica (Total) de la directora en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, observamos: la gran mayoría de los docentes de primaria (83,3%), opinan que el nivel de dirección estratégica (Total) de la directora es regular y los docentes de secundaria (66,7%) opinan lo mismo (que es regular). Una tercera parte de los docentes de

secundaria opinan que el nivel de dirección estratégica (Total) de la directora es deficiente y de igual manera un 16,7% de los docentes de primaria. Ninguno opina que la dirección estratégica sea de alto nivel.

Resumiendo, 5 de los 18 encuestados entre docentes de primaria y de secundaria que representan el 27,8%, afirman que el nivel de dirección estratégica (Total) de la directora es deficiente y 13 de los 18 encuestados que representan el 72,2%, regular.

Podemos inferir, que el nivel de dirección estratégica (Total) de la directora en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna es regular.

Tabla 33

Media y desviación estándar de los puntajes de dirección estratégica.

Nivel	Media	Desviación estándar
Deficiente	56,60	5,51
Regular	72,38	6,01
Alto	0,00	0,00
Total	68,00	9,25

Deficiente = [27-63]

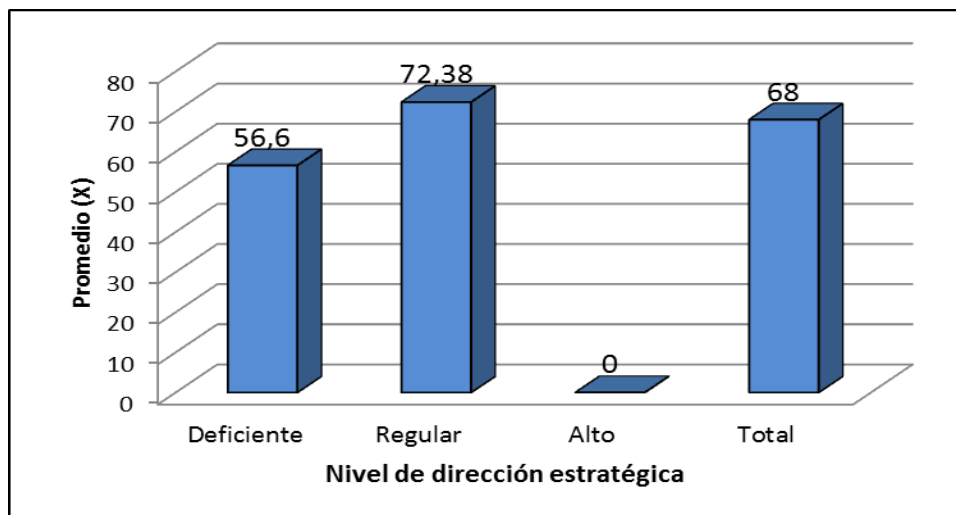
Regular = [64 - 99]

Alto =[100 - 135]

Fuente: Elaboración propia

Figura 33.

Media y desviación estándar de los puntajes de dirección estratégica.



Fuente: Tabla 33.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 33

En la tabla 33 y su respectivo gráfico, la media o promedio de los docentes opinan que la directora de la institución educativa tiene un nivel deficiente en la dirección estratégica el cual es 56,6 con una desviación estándar de 5,51 puntos; en tanto que los que opinan que la directora de la institución educativa tienen un nivel regular en la dirección estratégica el cual es 72,38 con una desviación de 6,01 puntos. El global de la media alcanzada es de 68 con una desviación estándar de 9,25 puntos; lo que permite afirmar que la dirección estratégica se encuentra en un nivel regular [64 - 99].

4.1.2 Análisis descriptivo de la variable gestión pedagógica de los docentes.

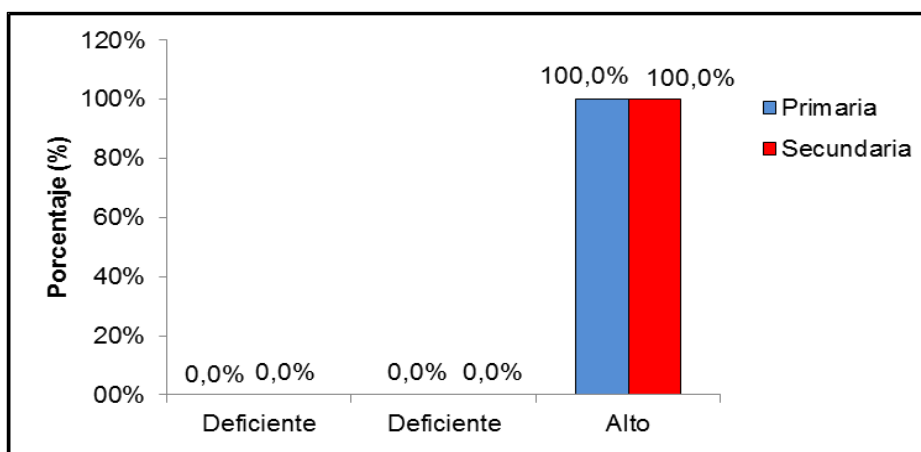
Tabla 34
Prepara sus sesiones de aprendizaje en función a logro de competencias.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Alto	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 34.

Prepara sus sesiones de aprendizaje en función a logro de competencias.



Fuente: Tabla 34

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 34

En la tabla 34 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si prepara sus sesiones de aprendizaje en función a logro de competencias; según la evaluación de la directora se presenta los siguientes datos: efectivamente los docentes de primaria y los docentes de secundaria de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” (100%) los caracteriza un alto nivel, lo cual es beneficioso para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Tabla 35

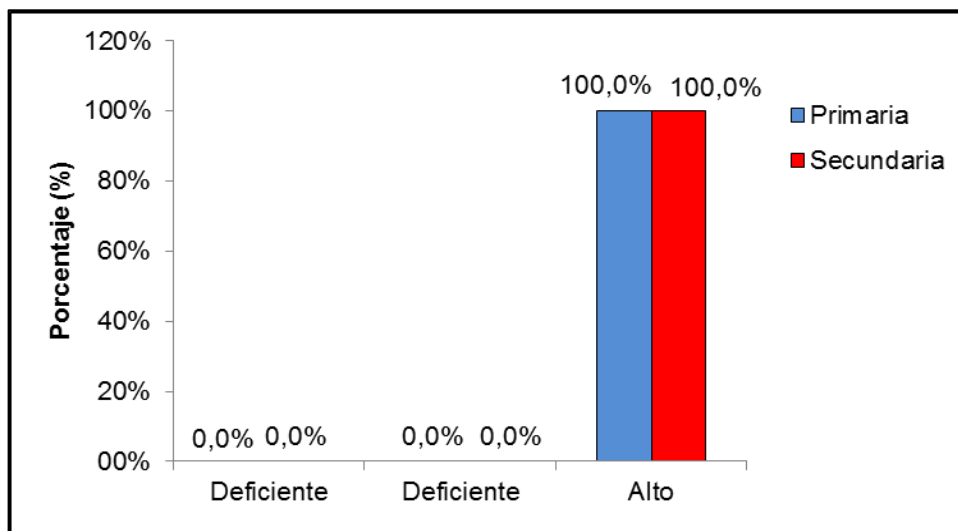
Elabora unidades didácticas.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Alto	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 35.

Elabora unidades didácticas.



Fuente: Tabla 35

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 35

En la tabla 35 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si elabora unidades didácticas; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: efectivamente los docentes de primaria y los docentes de secundaria de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” (100%) los caracteriza un alto nivel, lo cual se dice mucho de la calidad profesional del docente a beneficio de los estudiantes.

Tabla 36

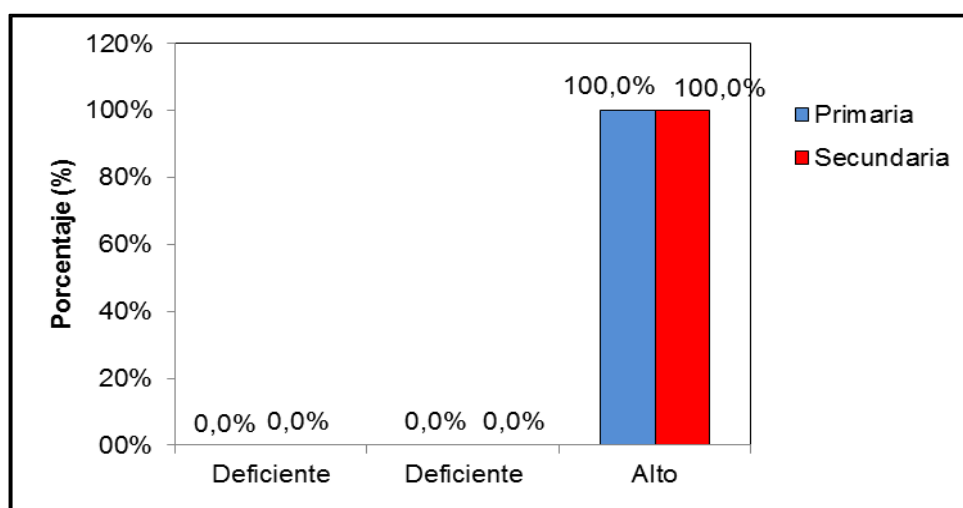
Muestra su programación curricular.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Alto	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 36.

Muestra su programación curricular.



Fuente: Tabla 36

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 36

En la tabla 36 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si muestra su programación curricular; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: efectivamente los docentes de primaria y los docentes de secundaria (100%) los caracteriza un alto nivel, lo cual al mismo tiempo implica que los docentes planifican convenientemente su documentación anual para una buena labor con los estudiantes.

Tabla 37

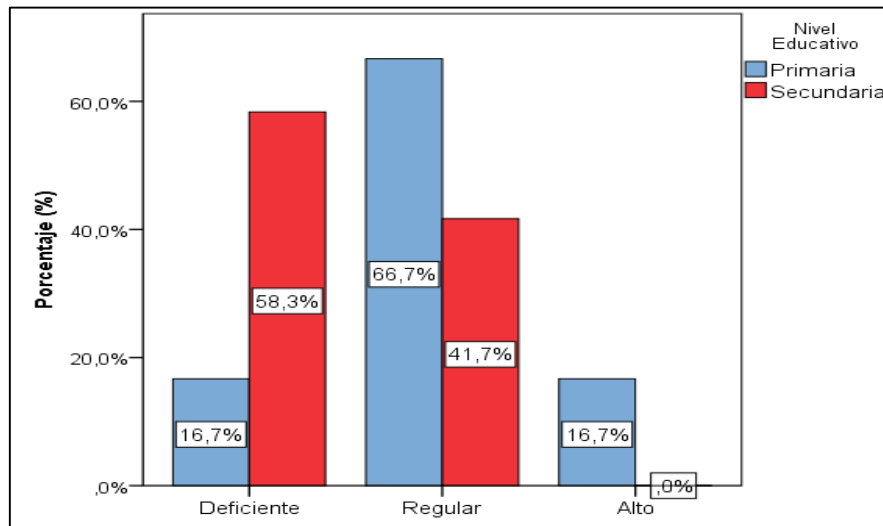
Considera los temas transversales en sus sesiones de clase.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	7	58,3%	8	44,4%
Regular	4	66,7%	5	41,7%	9	50,0%
Alto	1	16,7%	0	0,0%	1	5,6%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 37.

Considera los temas transversales en sus sesiones de clase.



Fuente: Tabla 37

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 37

En la tabla 37 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si considera los temas transversales en sus sesiones de clase; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 1 de los 6 evaluados el 16,7% es deficiente, 4 de los 6 evaluados 66,7% es regular y 1 de los 6 evaluados el 16,7% es alto. De los docentes de secundaria, 7 de los 12

evaluados el 58,3% es deficiente y 5 de los 12 evaluados 41,7% es regular.

Totalizando 8 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 44,4% es deficiente, 9 de los 18 evaluados 50% es regular y 1 de los 18 evaluados el 5,6% es alto.

En síntesis, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 50% consideran regularmente los temas transversales en sus sesiones de clase.

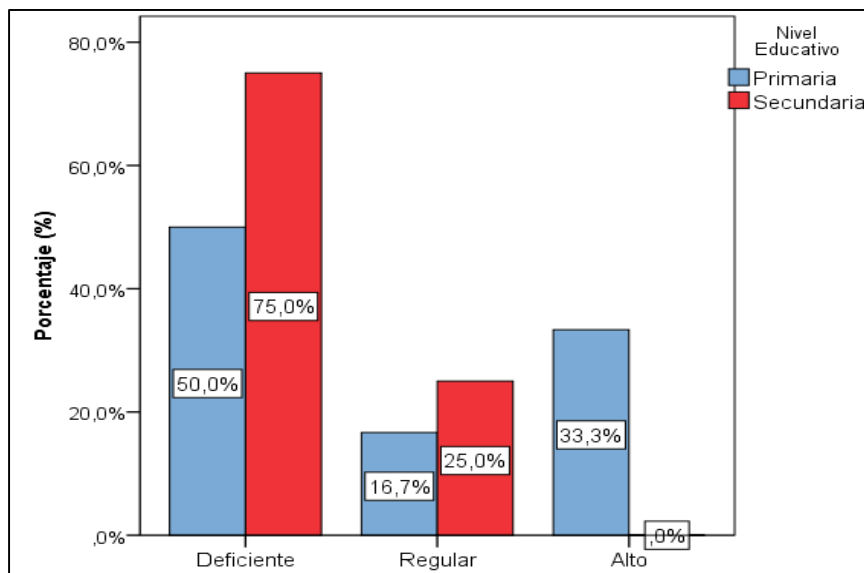
Tabla 38
Muestra su registro auxiliar de evaluación actualizado.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	3	50,0%	9	75,0%	12	66,7%
Regular	1	16,7%	3	25,0%	4	22,2%
Alto	2	33,3%	0	0,0%	2	11,1%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 38.

Muestra su registro auxiliar de evaluación actualizado.



Fuente: Tabla 38

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 38

En la tabla 38 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si muestra su registro auxiliar de evaluación actualizado; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 3 de los 6 evaluados el 50% es deficiente, 1 de los 6 evaluados 16,7% es regular y 2 de los 6

evaluados el 33,3% es alto. De los docentes de secundaria, 9 de los 12 evaluados el 75% es deficiente y 3 de los 12 evaluados 25% es regular.

Totalizando 12 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 66,7% es deficiente, 4 de los 18 evaluados 22,2% es regular y 2 de los 18 evaluados el 11,1% es alto.

En conclusión, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 66,7% muestran regularmente su registro auxiliar de evaluación actualizado.

Tabla 39

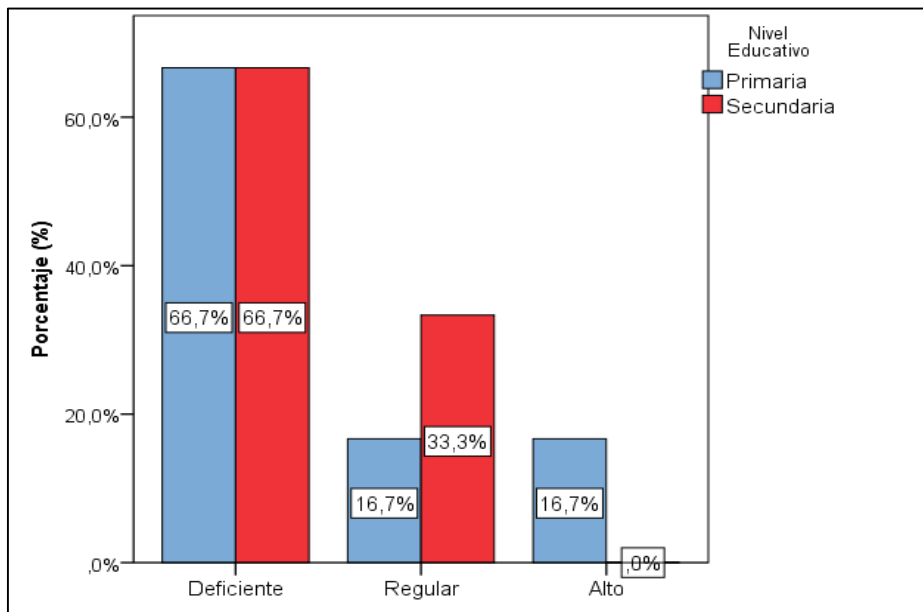
Los contenidos considerados están acordes al DCN y a las rutas del aprendizaje.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	4	66,7%	8	66,7%	12	66,7%
Regular	1	16,7%	4	33,3%	5	27,8%
Alto	1	16,7%	0	0,0%	1	5,6%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 39.

Los contenidos considerados están acordes al DCN y a las rutas del aprendizaje.



Fuente: Tabla 39

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 39

En la tabla 39 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si los contenidos considerados están acordes al DCN y a las rutas del aprendizaje; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 4 de los 6 evaluados el 66,7% es deficiente, 1 de los 6 evaluados 16,7% es regular y 1 de los 6 evaluados el 16,7% es alto. De los docentes de

secundaria, 8 de los 12 evaluados el 66,7% es deficiente y 4 de los 12 evaluados 33,3% es regular.

Totalizando 12 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 66,7% es deficiente, 5 de los 18 evaluados 27,8% es regular y 1 de los 18 evaluados el 5,6% es alto.

En síntesis, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 66,7% se muestra deficiente en los contenidos considerados están acordes al DCN y a las rutas del aprendizaje.

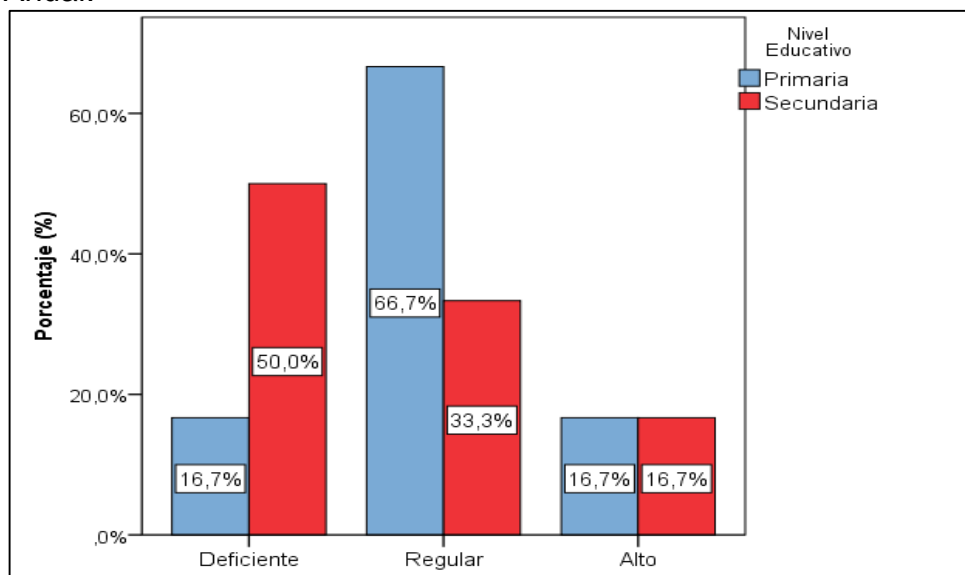
Tabla 40
Incorpora contenidos acorde con lo planificado en la Programación Anual.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	6	50,0%	7	38,9%
Regular	4	66,7%	4	33,3%	8	44,4%
Alto	1	16,7%	2	16,7%	3	16,7%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 40.

Incorpora contenidos acorde con lo planificado en la Programación Anual.



Fuente: Tabla 40

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 40

En la tabla 40 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si incorpora contenidos acorde con lo planificado en la Programación Anual; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 1 de los 6 evaluados el 16,7% es deficiente, 4 de los 6 evaluados 66,7% es regular y 1 de los 6 evaluados el 16,7% es alto. De los docentes de secundaria, 6

de los 12 evaluados el 50% es deficiente, 4 de los 12 evaluados 33,3% es regular y 2 de los 12 evaluados 16,7% es alto.

Totalizando 7 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 38,9% es deficiente, 8 de los 18 evaluados 44,4% es regular y 3 de los 18 evaluados el 16,7% es alto.

En conclusión, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 44,4% incorpora regularmente contenidos acorde con lo planificado en la Programación Anual lo que indica que no siempre lo que planifica es factible de realizar. Otras actividades obligan a replantear lo antes planificado.

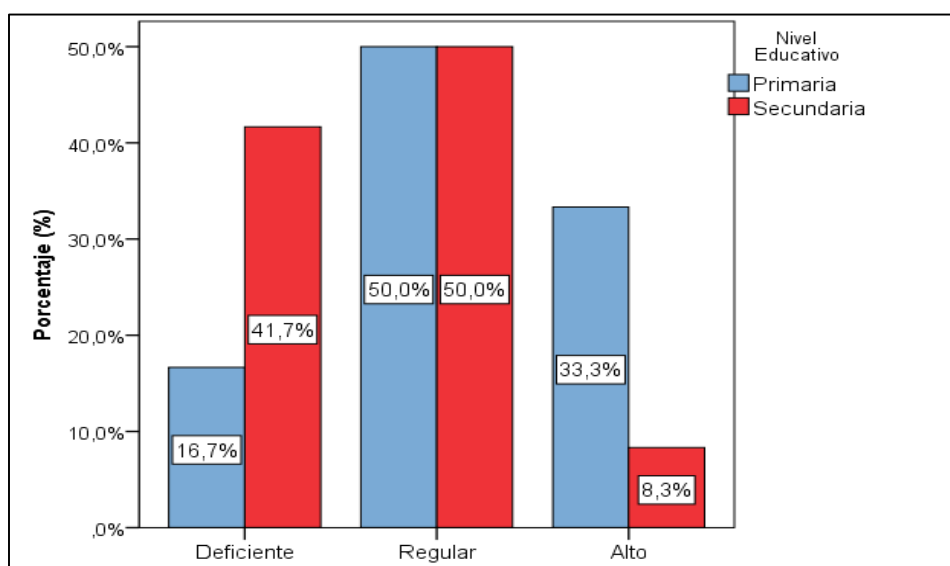
Tabla 41
Toma en cuenta los contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales en el desarrollo de su sesión de aprendizaje.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	5	41,7%	6	33,3%
Regular	3	50,0%	6	50,0%	9	50,0%
Alto	2	33,3%	1	16,7%	3	16,7%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 41.

Toma en cuenta los contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales en el desarrollo de su sesión de aprendizaje.



Fuente: Tabla 41

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 41

En la tabla 41 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si toma en cuenta los contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales en el desarrollo de su sesión de aprendizaje; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 1 de los 6 evaluados el 16,7% es deficiente, 3 de los 6 evaluados 50% es regular y 2 de los 6

evaluados el 33,3% es alto. De los docentes de secundaria, 5 de los 12 evaluados el 41,7% es deficiente, 6 de los 12 evaluados 50% es regular y 1 de los 12 evaluados 8,3% es alto.

Totalizando 6 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 33,3% es deficiente, 9 de los 18 evaluados 50% es regular y 3 de los 18 evaluados el 16,7% es alto.

En síntesis, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, el 50% regularmente toma en cuenta los contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales en el desarrollo de su sesión de aprendizaje.

Tabla 42

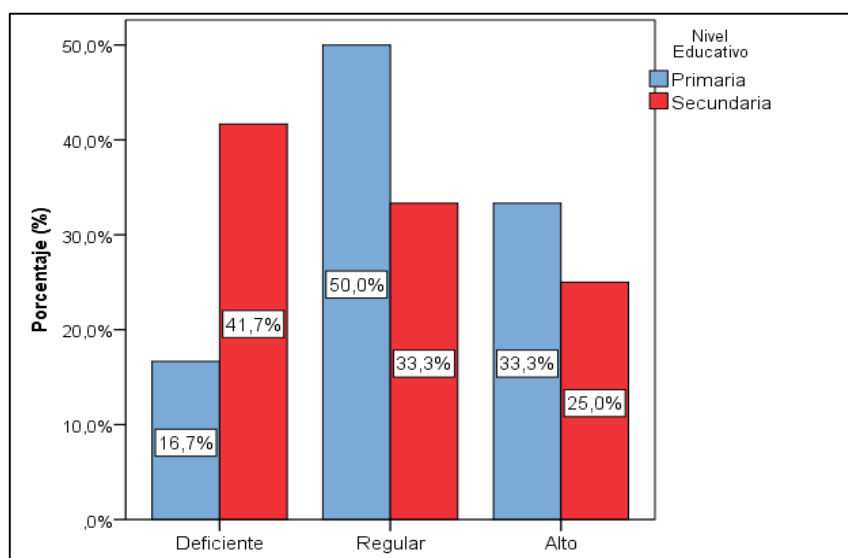
La organización de los contenidos tiene sentido pertinente y lógico.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	5	41,7%	6	33,3%
Regular	3	50,0%	4	33,3%	7	38,9%
Alto	2	33,3%	3	25,0%	5	27,8%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 42.

La organización de los contenidos tiene sentido pertinente y lógico.



Fuente: Tabla 42

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 42

En la tabla 42 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si la organización de los contenidos tiene sentido pertinente y lógico; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 1 de los 6 evaluados el 16,7% es deficiente, 3 de los 6 evaluados el 50% es regular y 2 de los 6 evaluados el 33,3% es alto. De los docentes de secundaria, 5

de los 12 evaluados el 41,7% es deficiente, 4 de los 12 evaluados 33,3% es regular y 3 de los 12 evaluados 25% es alto.

Totalizando 6 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 33,3% es deficiente, 7 de los 18 evaluados 38,9% es regular y 5 de los 18 evaluados el 27,8% es alto.

En conclusión, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 38,9% organiza regularmente los contenidos con sentido pertinente y lógico.

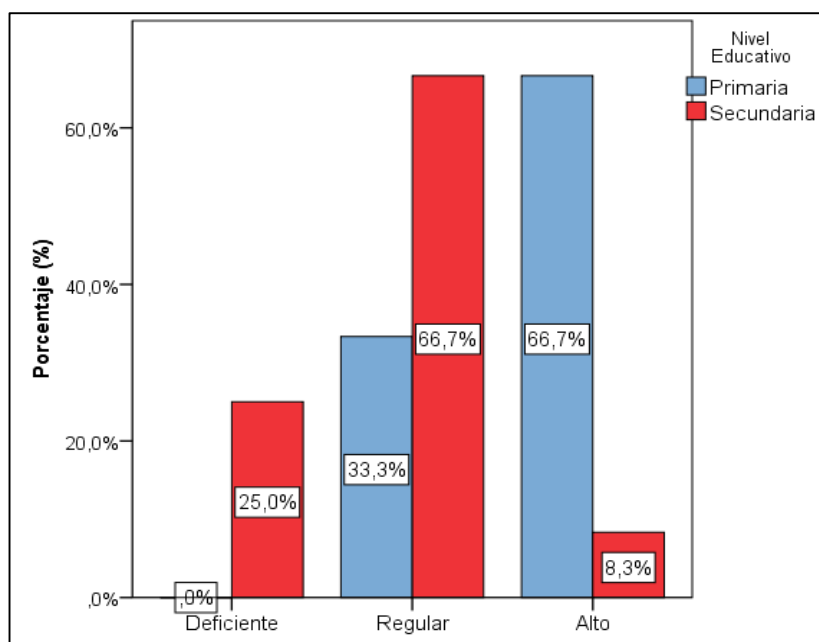
Tabla 43
Muestra sus sesiones de clase.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	Ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	0,0%	3	25,0%	3	16,7%
Regular	2	33,3%	8	66,7%	10	55,6%
Alto	4	66,7%	1	8,3%	5	27,8%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 43.

Muestra sus sesiones de clase.



Fuente: Tabla 43

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 43

En la tabla 43 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si muestra sus sesiones de clase; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 2 de los 6 evaluados 33,3% es regular y 4 de los 6 evaluados el 66,7% es alto. De los docentes de secundaria, 3 de los 12

evaluados el 25% es deficiente, 8 de los 12 evaluados 66,7% es regular y 1 de los 12 evaluados 8,3% es alto.

Totalizando 3 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 16,7% es deficiente, 10 de los 18 evaluados 55,6% es regular y 5 de los 18 evaluados el 27,8% es alto.

En conclusión, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 55,6% muestra regularmente sus sesiones de clase.

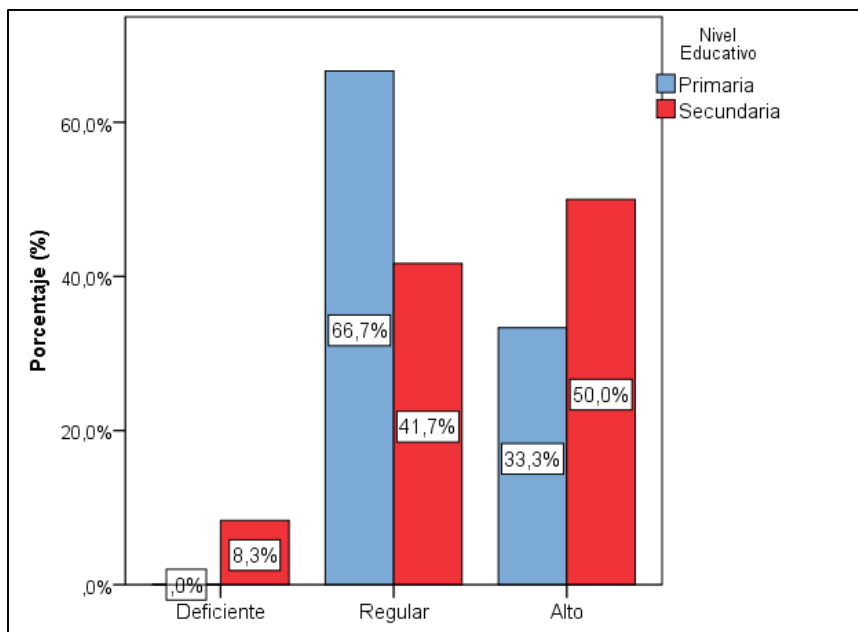
Tabla 44
Promueve el interés del alumnado por la asignatura.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	0,0%	1	8,3%	1	5,6%
Regular	4	66,7%	5	41,7%	9	50,0%
Alto	2	33,3%	6	50,0%	8	44,4%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 44.

Promueve el interés del alumnado por la asignatura.



Fuente: Tabla 44

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 44

En la tabla 44 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si promueve el interés del alumnado por la asignatura; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 4 de los 6 evaluados 66,7% es regular y 2 de los 6 evaluados el 33,3% es alto. De los docentes de secundaria, 1

de los 12 evaluados el 8,3% es deficiente, 5 de los 12 evaluados 41,7% es regular y 6 de los 12 evaluados 50% es alto.

Totalizando 1 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 5,6% es deficiente, 9 de los 18 evaluados 50% es regular y 8 de los 18 evaluados el 44,4% es alto.

En síntesis, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 50% promueve regularmente el interés del alumnado por la asignatura.

Tabla 45

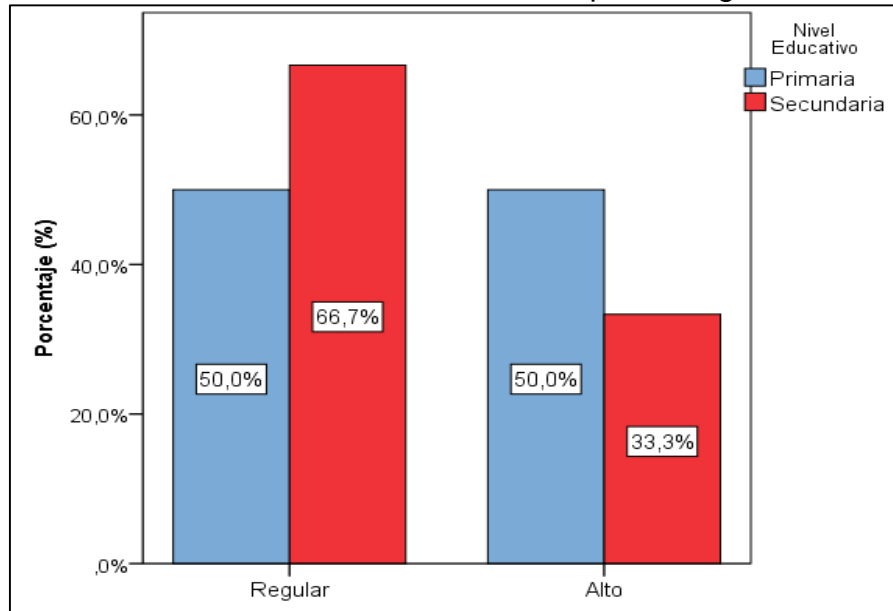
Da a conocer el sistema de evaluación que se seguirá en el curso.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	0,0%	0	8,3%	0	0,0%
Regular	3	50,0%	8	66,7%	11	61,1%
Alto	3	50,0%	4	33,3%	7	38,9%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 45.

Da a conocer el sistema de evaluación que se seguirá en el curso.



Fuente: Tabla 45

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 45

En la tabla 45 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si da a conocer el sistema de evaluación que se seguirá en el curso; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 3 de los 6 evaluados 50% es regular y 3 de los 6 evaluados el 50% es alto. De los

docentes de secundaria, 8 de los 12 evaluados 66,7% es regular y 4 de los 12 evaluados 33,3% es alto.

Totalizando 11 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 61,1% es regular y 7 de los 18 evaluados el 38,9% es alto.

En conclusión, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 61,1% da a conocer regularmente el sistema de evaluación que se seguirá en el curso. Lo que no deja en claro la forma de evaluación de los aprendizajes en los estudiantes.

Tabla 46

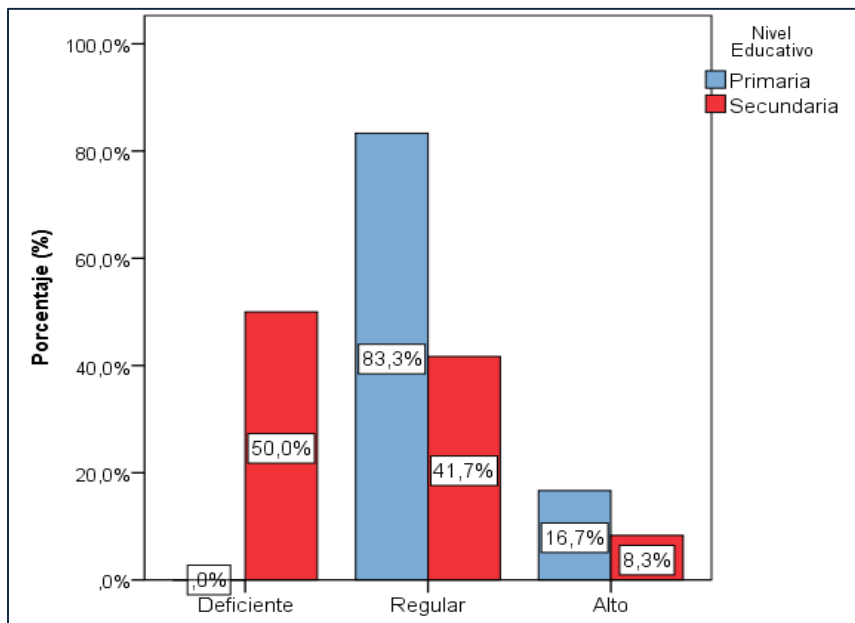
Se presta a la revisión de las pruebas y trabajos.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	0,0%	6	50,0%	6	33,3%
Regular	5	83,3%	5	41,7%	10	55,6%
Alto	1	16,7%	1	8,3%	2	11,1%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 46.

Se presta a la revisión de las pruebas y trabajos.



Fuente: Tabla 46

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 46

En la tabla 46 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si se presta a la revisión de las pruebas y trabajos; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 5 de los 6 evaluados 83,3% es regular y 1 de los 6 evaluados el 16,7% es alto. De los docentes de secundaria, 6

de los evaluados el 50% es deficiente, 5 de los 12 evaluados 41,7% es regular y 1 de los 12 evaluados 8,3 % es alto.

Totalizando 6 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 33,3% es deficiente, 10 de los evaluados 55,6% es regular y 2 de los 18 evaluados el 11,1% es alto.

En conclusión, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 55,6% se presta regularmente a la revisión de las pruebas y trabajos.

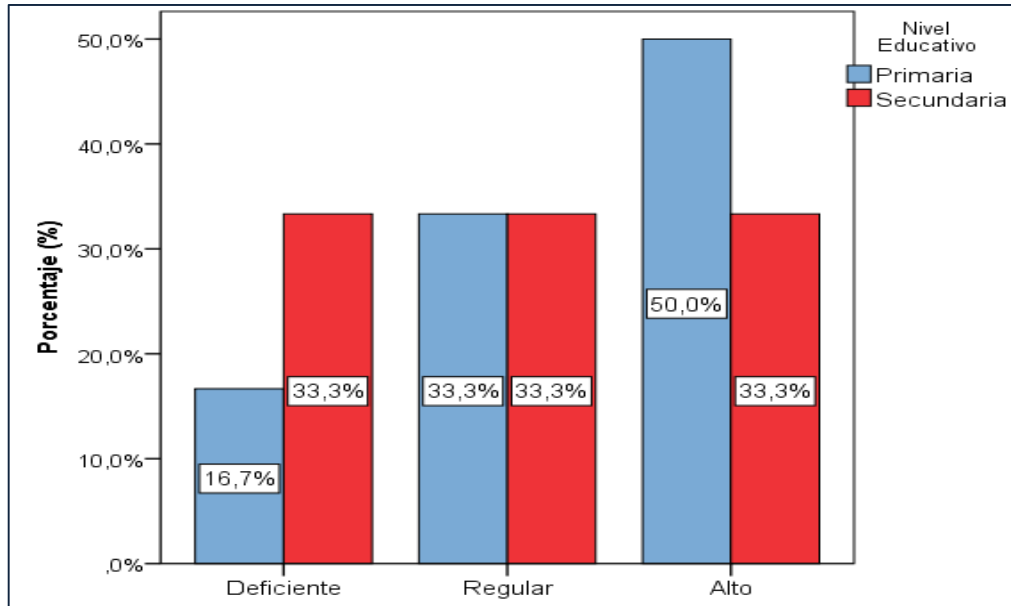
Tabla 47
Propicia los saberes previos en los alumnos.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	4	33,3%	5	27,8%
Regular	2	33,3%	4	33,3%	6	33,3%
Alto	3	50,0%	4	33,3%	7	38,9%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 47.

Propicia los saberes previos en los alumnos.



Fuente: Tabla 47

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 47

En la tabla 47 y su respectivo gráfico, referente a la gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si propicia los saberes previos en los alumnos; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 1 de los 6 evaluados el 16,7% es deficiente, 2 de los 6 evaluados 33,3% es regular y 3 de los 6 evaluados el 50% es alto. De los docentes de secundaria, 4 de los 12 evaluados el

33,3% es deficiente, 4 de los 12 evaluados 33,3% es regular y 4 de los 12 evaluados 33,3% es alto.

Totalizando 5 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 27,8% es deficiente, 6 de los 18 evaluados 33,3% es regular y 7 de los 18 evaluados el 38,9% es alto.

En síntesis, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 38,9% propicia en un nivel alto los saberes previos en los alumnos.

Tabla 48

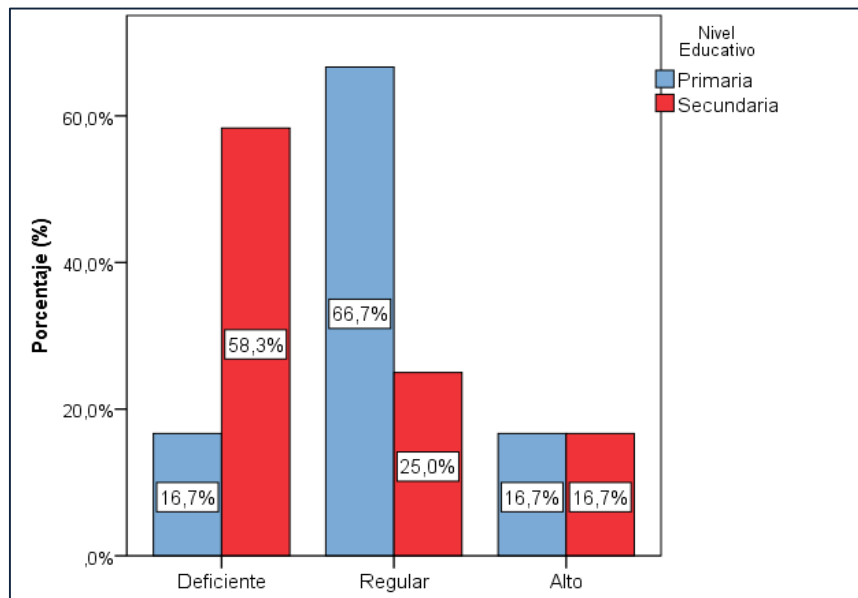
Usa adecuadamente los métodos y técnicas que promueven el aprendizaje activo.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	7	58,3%	8	44,4%
Regular	4	66,7%	3	25,0%	7	38,9%
Alto	1	16,7%	2	16,7%	3	16,7%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 48.

Usa adecuadamente los métodos y técnicas que promueven el aprendizaje activo.



Fuente: Tabla 48

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 48

En la tabla 48 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si usa adecuadamente los métodos y técnicas que promueven el aprendizaje activo; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 1 de los 6 evaluados el 16,7% es deficiente, 4 de los 6 evaluados 66,7% es regular y 1 de los 6 evaluados el 16,7% es alto. De los docentes de

secundaria, 7 de los 12 evaluados el 58,3% es deficiente, 3 de los 12 evaluados 25% es regular y 2 de los 12 evaluados 16,7% es alto.

Totalizando 8 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 44,4% es deficiente, 7 de los 18 evaluados 38,9% es regular y 3 de los 18 evaluados el 16,7% es alto.

En conclusión, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 44,4% usa deficientemente los métodos y técnicas que promueven el aprendizaje activo.

Tabla 49

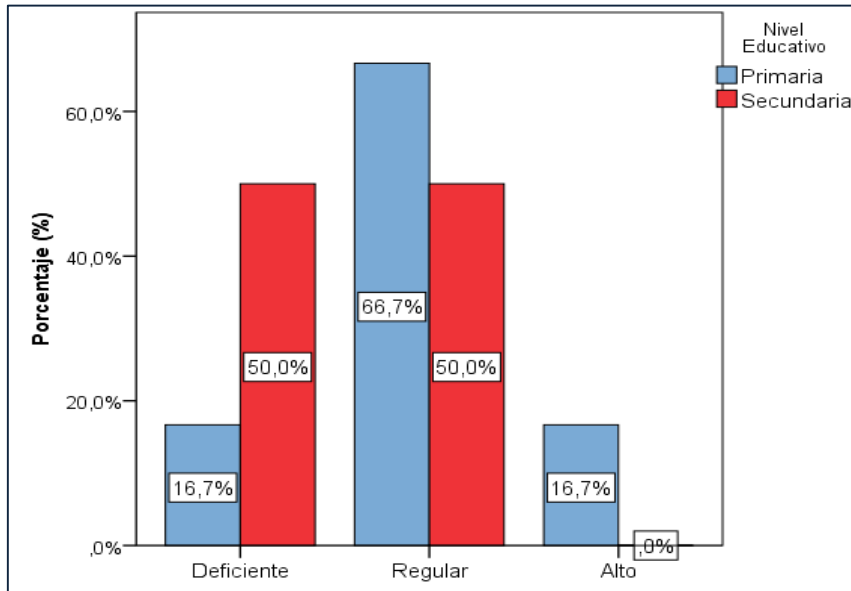
Genera conflicto cognitivo que suscite la reflexión del alumno.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	6	50,0%	7	33,3%
Regular	4	66,7%	6	50,0%	10	55,6%
Alto	1	16,7%	0	0,0%	1	5,6%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 49.

Genera conflicto cognitivo que suscite la reflexión del alumno.



Fuente: Tabla 49

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 49

En la tabla 49 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si genera conflicto cognitivo que suscite la reflexión del alumno; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 1 de los 6 evaluados el 16,7% es deficiente, 4 de los 6 evaluados 66,7% es regular y 1 de los 6

evaluados el 16,7% es alto. De los docentes de secundaria, 6 de los 12 evaluados el 50% es deficiente y 6 de los 12 evaluados 50% es regular.

Totalizando 7 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 38,9% es deficiente, 10 de los 18 evaluados 55,6% es regular y 1 de los 18 evaluados el 5,6% es alto.

En conclusión, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 55,6% genera regularmente conflicto cognitivo que suscite la reflexión del alumno.

Tabla 50

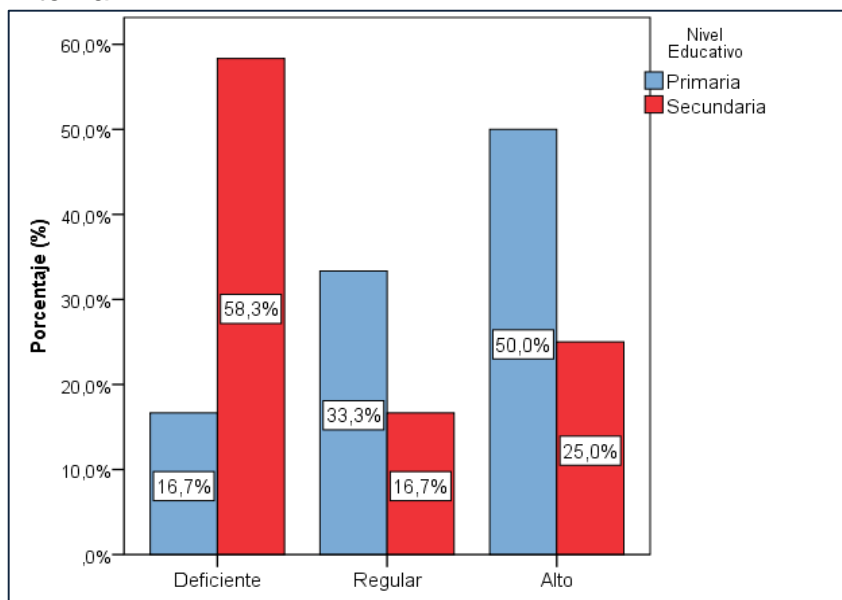
Propicia el trabajo grupal, su organización y dinámica interna.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	7	58,3%	8	44,4%
Regular	2	33,3%	2	16,7%	4	22,2%
Alto	3	50,0%	3	25,0%	6	33,3%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 50.

Propicia el trabajo grupal, su organización y dinámica interna.



Fuente: Tabla 50

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 50

En la tabla 50 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si propicia el trabajo grupal, su organización y dinámica interna; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 1 de los 6 evaluados el 16,7% es deficiente, 2 de los 6 evaluados 33,3% es regular y 3 de los 6 evaluados el 50% es alto. De los docentes de secundaria, 7 de

los 12 evaluados el 58,3% es deficiente, 2 de los 12 evaluados 16,7% es regular y 3 de los 12 evaluados 25% es alto.

Totalizando 8 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 44,4% es deficiente, 4 de los 18 evaluados 22,2% es regular y 6 de los 18 evaluados el 33,3% es alto.

En síntesis, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 44,4% propicia regularmente el trabajo grupal, su organización y dinámica interna.

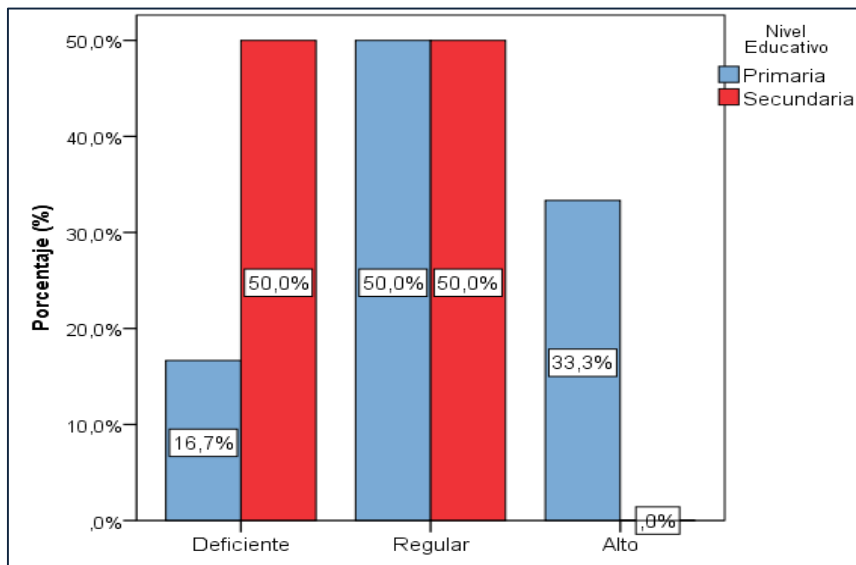
Tabla 51
Asigna tiempos adecuados a las diferentes actividades que se van a realizar.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	6	50,0%	7	38,9%
Regular	3	50,0%	6	50,0%	9	50,0%
Alto	2	33,3%	0	0,0%	2	11,1%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 51.

Asigna tiempos adecuados a las diferentes actividades que se van a realizar.



Fuente: Tabla 51

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 51

En la tabla 51 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si asigna tiempos adecuados a las diferentes actividades que se van a realizar; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 1 de los 6 evaluados el 16,7% es deficiente, 3 de los 6 evaluados 50% es regular y 2 de los 6 evaluados el 33,3% es alto. De los docentes de

secundaria, 6 de los 12 evaluados el 50% es deficiente y 6 de los 12 evaluados 50% es regular.

Totalizando 7 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 38,9% es deficiente, 9 de los 18 evaluados 50% es regular y 2 de los 18 evaluados el 11,1% es alto.

En conclusión, los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, el 50% asigna regularmente tiempos adecuados a las diferentes actividades que se van a realizar.

Tabla 52

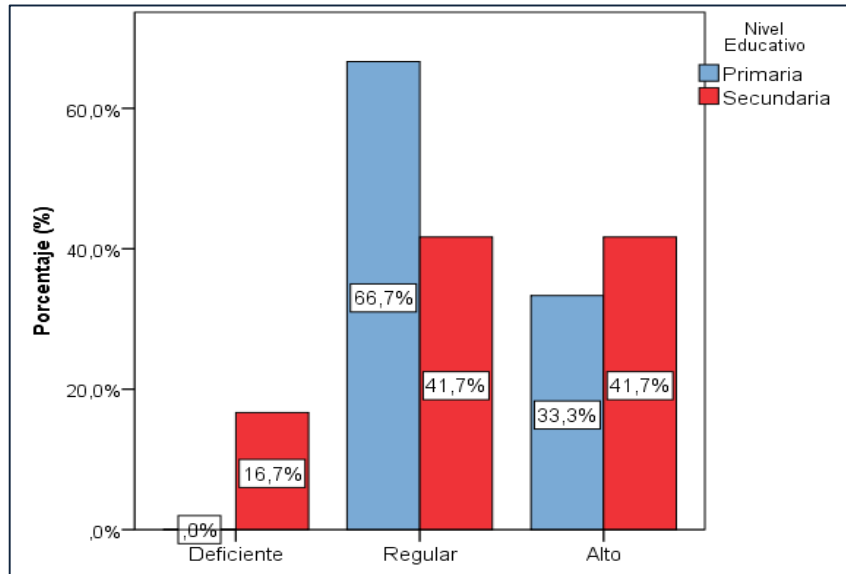
La metodología de enseñanza- aprendizaje favorece el aprendizaje significativo.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	0,0%	2	16,7%	2	11,1%
Regular	4	66,7%	5	41,7%	9	50,0%
Alto	2	33,3%	5	41,7%	7	38,9%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 52.

La metodología de enseñanza- aprendizaje favorece el aprendizaje significativo.



Fuente: Tabla 52

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 52

En la tabla 52 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si la metodología de enseñanza-aprendizaje favorece el aprendizaje significativo; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 4 de los 6 evaluados 66,7% es regular y 2 de los 6 evaluados el 33,3% es alto. De los docentes de secundaria, 2 de los 12 evaluados el 16,7% es deficiente, 5 de los 12 evaluados 41,7% es regular y 5 de los 12 evaluados 41,7% es alto.

Totalizando 2 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 11,1% es deficiente, 9 de los 18 evaluados 50% es regular y 7 de los 18 evaluados el 38,9% es alto.

En síntesis, el 50% de los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, la metodología de enseñanza-aprendizaje favorece regularmente el aprendizaje significativo; por lo que debe incidirse en la capacitación de nuevas estrategias para el beneficio de los estudiantes.

Tabla 53

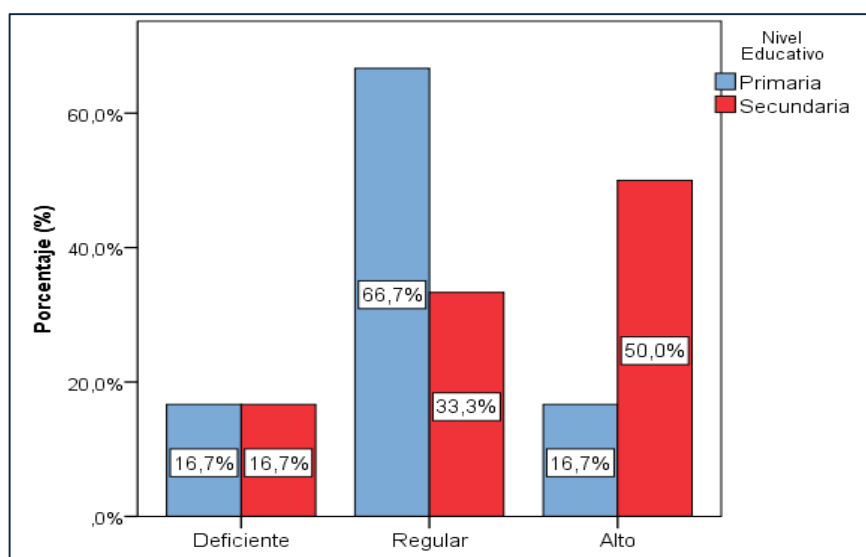
Prioriza las actividades estratégicas que desarrollan la capacidad de reflexión y/o tengan aplicación en la vida diaria.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	1	16,7%	2	16,7%	3	16,7%
Regular	4	66,7%	4	33,3%	8	44,4%
Alto	1	16,7%	6	50,0%	7	38,9%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Ficha de coevaluación aplicada a la directora sobre gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Figura 53.

Prioriza las actividades estratégicas que desarrollan la capacidad de reflexión y/o tengan aplicación en la vida diaria.



Fuente: Tabla 53

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 53

En la tabla 53y su respectivo gráfico, referentes a la gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, sobre si prioriza las actividades estratégicas que desarrollan la capacidad de reflexión y/o tengan aplicación en la vida diaria; según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 1 de los 6 evaluados el 16,7% es deficiente, 4 de los 6 evaluados 66,7% es regular y 1de los 6 evaluados el

16,7% es alto. De los docentes de secundaria, 2 de los 12 evaluados el 16,7% es deficiente, 4 de los 12 evaluados 33,3% es regular y 6 de los 12 evaluados 50% es alto.

Totalizando 3 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 16,7% es deficiente, 8 de los 18 evaluados 44,4% es regular y 7 de los 18 evaluados el 38,9% es alto.

En síntesis, el 44,4% de los docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna que han sido evaluados por la directora, prioriza regularmente las actividades estratégicas que desarrollan la capacidad de reflexión y/o tengan aplicación en la vida diaria.

Tabla 54

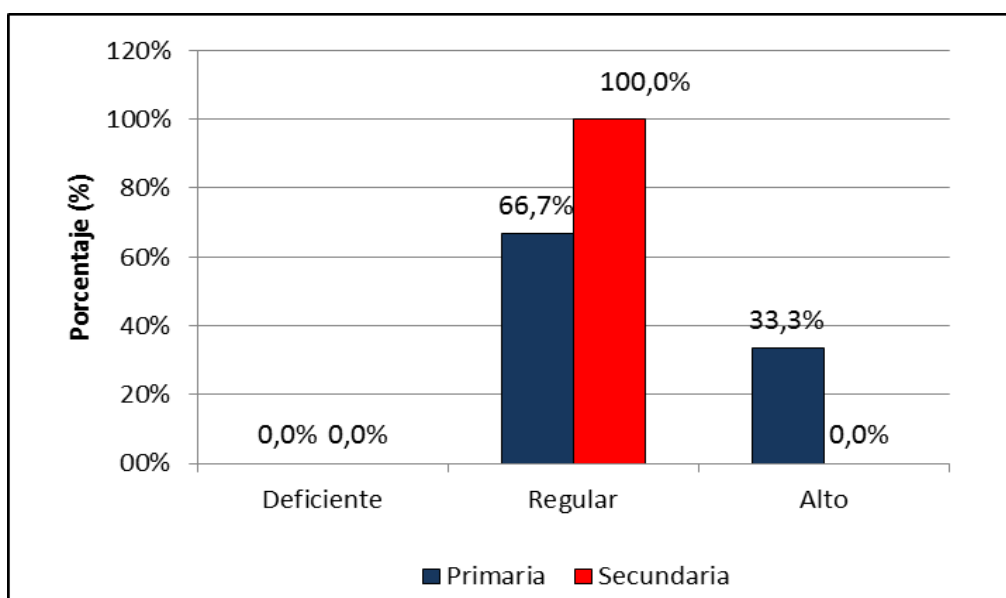
Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la dimensión gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna- 2015.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	16,7%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	4	66,7%	12	100,0%	16	88,9%
Alto	2	33,3%	0	0,0%	2	11,1%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Consolidado de las tablas 34 al 43.

Figura 54.

Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la dimensión gestión curricular de los docentes de Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.



Fuente: Tabla 54

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 54

En la tabla 54 y su respectivo gráfico, referentes al consolidado del nivel de la gestión pedagógica en la dimensión gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, 4 de los 6 evaluados el

66,7% es regular y 2 de los 6 evaluados el 33,3% es alto. Todos los docentes de secundaria, los 12 evaluados (100%) es regular.

Totalizando 16 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 88,9% es regular y 2 de los 18 evaluados el 11,1% es alto.

De estos resultados deducimos, el nivel de gestión pedagógica en la dimensión gestión curricular de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna es regular.

Tabla 55

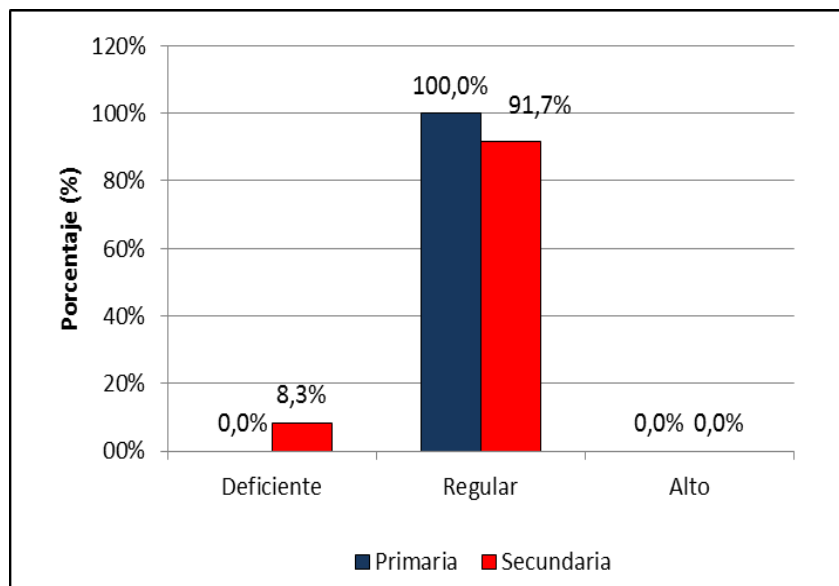
Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la dimensión gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	0,0%	1	8,3%	1	0,0%
Regular	6	100,0%	11	91,7%	17	94,4%
Alto	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Consolidado de las tablas 44 al 53.

Figura 55.

Consolidado del nivel de gestión pedagógica en la dimensión gestión didáctica de los docentes de Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.



Fuente: Tabla 55

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 55

En la tabla 55 y su respectivo gráfico, referentes al consolidado del nivel de gestión pedagógica en la dimensión gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, según la evaluación de la directora se presentan los siguientes datos: de los docentes de primaria, todos los evaluados el

100% es regular. De los docentes de secundaria, 1 de los 12 evaluados el 8,3% es deficiente y 11 de los 12 evaluados el 91,7% es regular.

Totalizando 1 de los 18 evaluados entre docentes de primaria y secundaria el 5,6% es deficiente y 17 de los 18 evaluados el 94,4% es regular.

De estos resultados deducimos, el nivel de gestión pedagógica en la dimensión gestión didáctica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna es regular.

Tabla 56

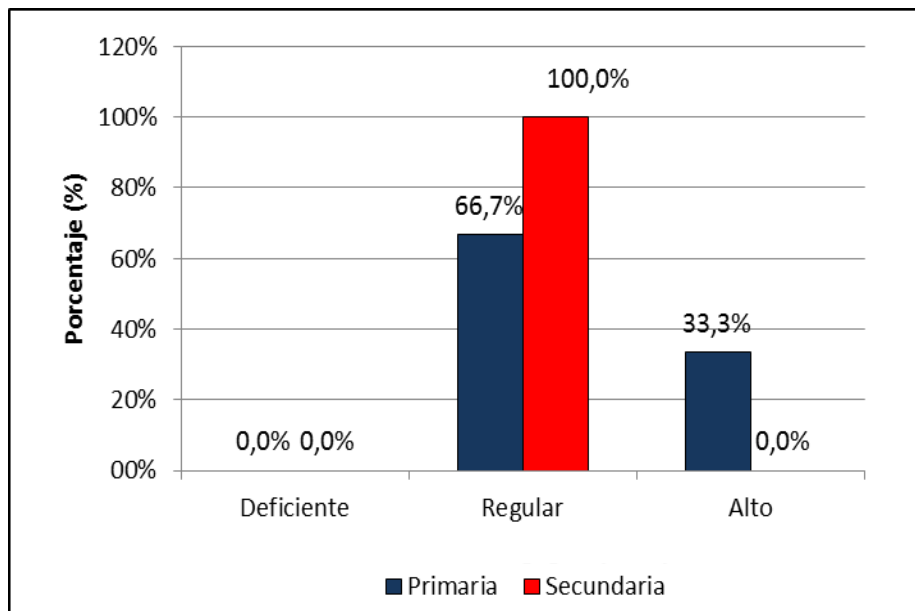
Nivel de gestión pedagógica (Total) de los docentes de Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna.

Nivel	Primaria		Secundaria		Total	
	ni	hix100	ni	hix100	ni	hix100
Deficiente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Regular	4	66,7%	12	100,0%	16	88,9%
Alto	2	33,3%	0	0,0%	2	11,1%
Total	6	100,0%	12	100,0%	18	100,0%

Fuente: Consolidado de las tablas 34 al 53

Figura 56.

Nivel de gestión pedagógica (Total) de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna.



Fuente: Tabla 56

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 56

En la tabla 56 y su respectivo gráfico, referentes a la gestión pedagógica (Total) de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna, según la evaluación de la directora observamos: la gran mayoría de los docentes de primaria (66,7%) en la gestión pedagógica (Total) tienen un nivel regular, un 33,3% de los

docentes de primaria tienen un alto nivel para gestionar pedagógicamente y en cuanto a los docentes de secundaria (100%) tienen un nivel regular en las actividades de gestión pedagógica.

Totalizando 16 de los 18 docentes de primaria y secundaria que han sido evaluados por la directora el 88,9% el nivel de la gestión pedagógica (Total) es regular y 2 de los 18 evaluados el 11,1% tienen un nivel alto.

Podemos inferir, el nivel de gestión pedagógica (Total) de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna es regular.

Tabla 57

Media y desviación estándar de los puntajes de gestión pedagógica.

Nivel	n	Media	Desviación estándar
Deficiente	0	0,00	0,00
Regular	16	62,50	5,989
Alto	2	74,00	0,000
Global	18	63,78	6,744

Deficiente = [20-46]

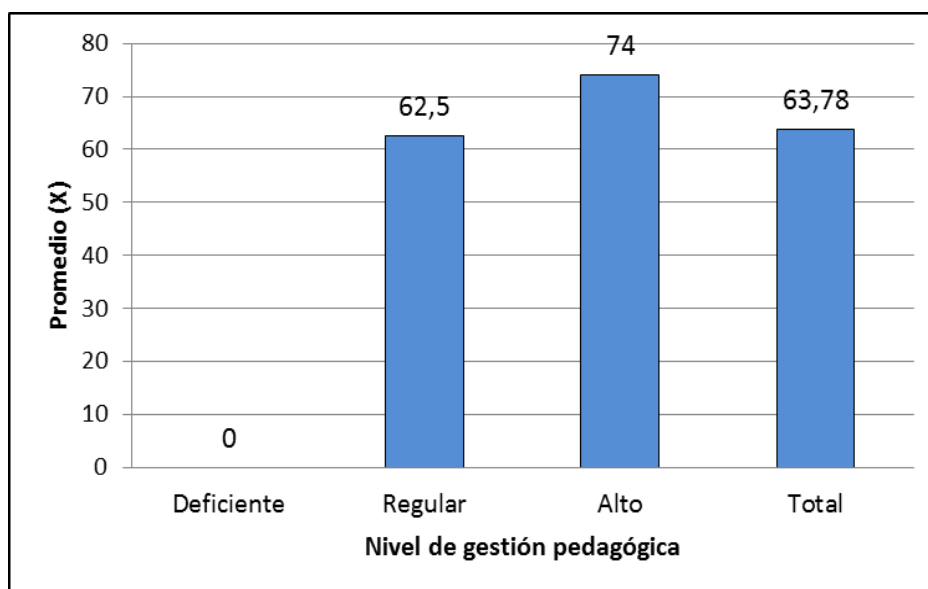
Regular = [47 - 73]

Alto = [74 - 100]

Fuente: Elaboración propia

Figura 57.

Media y desviación estándar de los puntajes de gestión pedagógica.



Fuente: Tabla 57

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 57

En la tabla 57 y su respectivo gráfico, la media o promedio de los docentes que tienen un nivel regular en la gestión pedagógica es 62,5 con una desviación estándar de 5,989 puntos; en tanto que los docentes que se encuentra en un nivel alto, tiene 74 de promedio con una desviación estándar de 0,0 puntos. En el global, la media alcanzada es de 63,78 con desviación estándar de 6,744 puntos, lo que permite afirmar que la gestión pedagógica se encuentra en un nivel regular [47- 73].

4.1.3 Correlación lineal entre dirección estratégica y la gestión pedagógica del docente.

Tabla 58

Correlación lineal R de Pearson entre los puntajes de la dirección estratégica y gestión pedagógica del docente.

N	Dirección estratégica (X)	Gestión pedagógica (Y)	xy	xx	yy
1	70	74	5180	4900	5476
2	82	72	5904	6724	5184
3	66	70	4620	4356	4900
4	71	74	5254	5041	5476
5	47	53	2491	2209	2809
6	80	72	5760	6400	5184
7	58	58	3364	3364	3364
8	66	59	3894	4356	3481
9	70	57	3990	4900	3249
10	58	64	3712	3364	4096
11	66	59	3894	4356	3481
12	82	66	5412	6724	4356
13	61	61	3721	3721	3721
14	71	55	3905	5041	3025
15	59	58	3422	3481	3364
16	71	68	4828	5041	4624
17	68	62	4216	4624	3844
18	78	66	5148	6084	4356
Suma	1224	1148	78715	84686	73990

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n(\sum x^2) - (\sum x)^2)(n(\sum y^2) - (\sum y)^2)}}$$

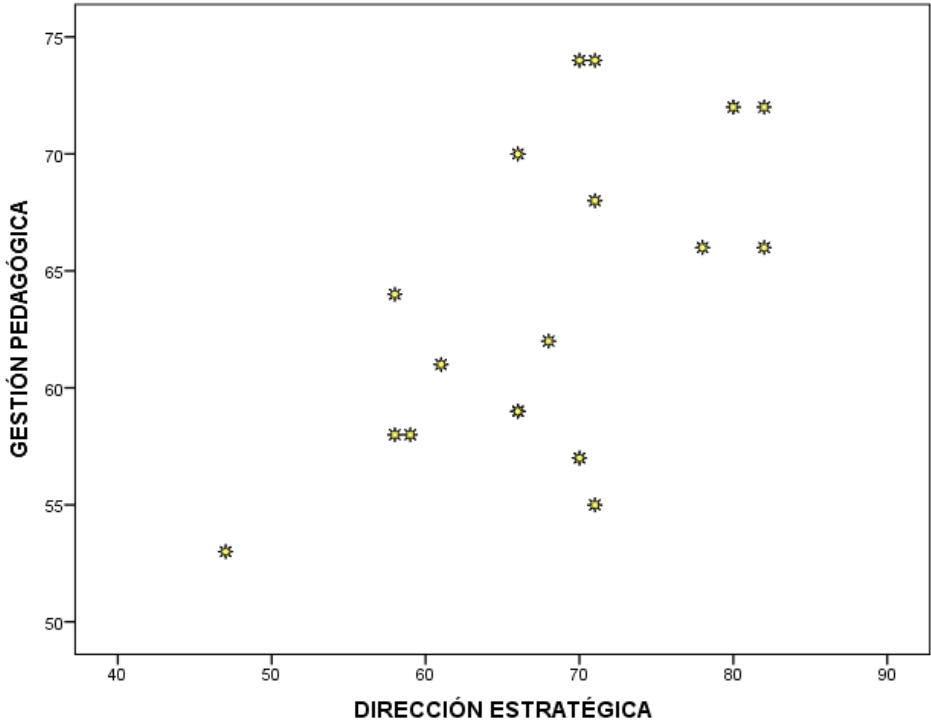
$$r_{xy} = \frac{18(78715) - (1224)(1148)}{\sqrt{(18(84686) - (1224)^2)(18(73990) - (1148)^2)}}$$

$$r_{xy} = 0,614$$

Fuente: Elaboración propia

Figura 58.

Nube de puntos de la dirección estratégica y gestión pedagógica del docente



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA TABLA 58

En la tabla 58 se muestra el cálculo del coeficiente de correlación r de Pearson de las puntuaciones directas o totales de la dirección estratégica y gestión pedagógica del docente.

El coeficiente calculado es 0,614, el cual tiene signo positivo, lo que indica que las variables se relacionan directamente, es decir; mayor dirección estratégica, mayor gestión pedagógica y viceversa. En cuanto al nivel, este se encuentra en un nivel alto (0,600 – 0,800), lo que quiere decir, que existe alto grado de influencia de una variable sobre la otra.

En la figura 58, el diagrama de dispersión muestra un modelo de asociación lineal ascendente, lo que demuestra la factibilidad del análisis de correlación por r de Pearson.

En conclusión, hay evidencias empíricas suficientes para una relación de las variables estudiadas.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 Verificación de la hipótesis específica “a”:

El nivel de dirección estratégica que presenta la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” es regular.

Que se verifica con los resultados de la tabla 33.

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: El nivel de dirección estratégica que presenta la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” no es regular.

Hipótesis alternativa

H_a: El nivel de dirección estratégica que presenta la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” es regular.

Paso 2. Nivel de significación asumido:

Alfa $\alpha = 0.05$ (5%)

Paso 3. Test estadístico

Dado que la muestra es menor a 30, se utiliza el estadístico T de Student para una muestra.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Donde:

t = Valor t de Student

x = media muestral

μ = parámetro de comparación

s = desviación estándar

n = Tamaño de muestra

Paso 4. Esquema de prueba: Esquema unilateral de cola derecha.

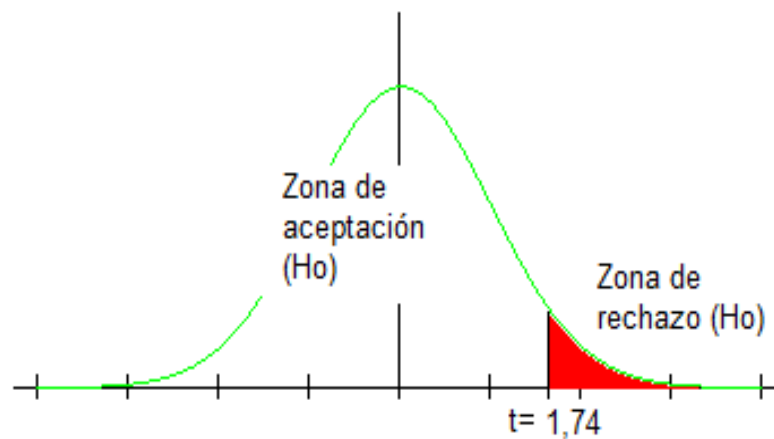
Datos requeridos:

$$\alpha = 0.05 \text{ (5\%)}$$

$$gl = n - 1 = 18 - 1 = 17$$

gl: grados de libertad

$$t = 1,74$$



Paso 5. Calculo de estadístico de prueba

Según los datos de la tabla 33 se tiene:

$$t = \frac{68 - 64}{\frac{9,25}{\sqrt{18}}} = 1,83$$

Paso 6. Decisión

Como el valor calculado $t=1,83$ es mayor al valor crítico $1,74$ (se encuentra en la región de rechazo), se decide rechazar la hipótesis nula y por lo tanto aceptar la hipótesis alterna.

Paso 7. Conclusión

Para un nivel de confianza del 95%, el nivel de dirección estratégica que presenta la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” es regular.

4.2.2 Verificación de la hipótesis específica “b”:

El nivel de gestión pedagógica de los docentes que presenta la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” es regular.

Que se verifica con los resultados de la tabla 57.

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: El nivel de gestión pedagógica de los docentes que presenta la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” no es regular.

Hipótesis alternativa

H_a: El nivel de gestión pedagógica de los docentes que presenta la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” es regular.

Paso 2. Nivel de significación asumido:

$$\text{Alfa } \alpha = 0.05 \text{ (5\%)}$$

Paso 3. Test estadístico

Dado que la muestra es menor a 30, se utiliza el estadístico t de Student para una muestra.

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{\frac{s}{\sqrt{n}}}$$

Donde:

t = Valor t de Student calculado

\bar{x} = media muestral

μ = parámetro de comparación

s = desviación estándar

n = Tamaño de muestra

Paso 4. Esquema de prueba: Esquema unilateral de cola derecha.

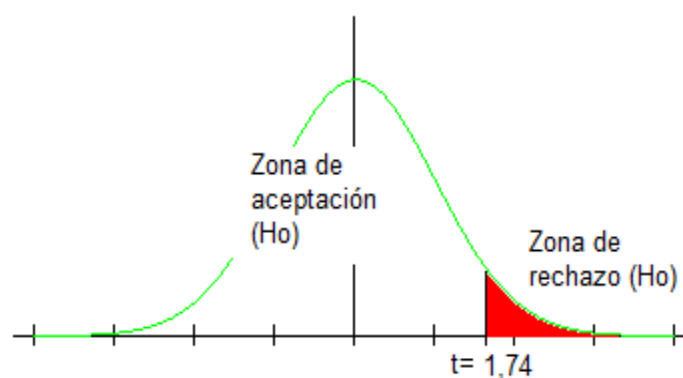
Datos requeridos:

$\alpha = 0.05$ (5%)

gl = n - 1 = 18 - 1 = 17

gl: grados de libertad

t = 1,74



Paso 5. Calculo de estadístico de prueba

Según los datos de la tabla 57 se tiene:

$$t = \frac{63,78 - 47}{\frac{6,744}{\sqrt{18}}} = 10,56$$

Paso 6. Decisión

Como el valor calculado $t=10,56$ es mayor al valor crítico 1,74 (se encuentra en la región de rechazo), se decide rechazar la hipótesis nula y por lo tanto aceptar la hipótesis alterna.

Paso 7. Conclusión

Para un nivel de confianza del 95%, el nivel de gestión pedagógica de los docentes que presenta la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” es regular.

4.2.3 Verificación de la hipótesis específica “c”:

Un alto nivel de dirección estratégica mejorará la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna -2015.

Que se verifica con los resultados de la tabla 58.

Paso 1. Formulación de hipótesis

Hipótesis nula

H₀: Un alto nivel de dirección estratégica no mejorará la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Hipótesis alternativa

H_a: Un alto nivel de dirección estratégica mejorará la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna - 2015.

Paso 2. Nivel de significación asumido

Alfa $\alpha = 0.05$ (5%)

Paso 3. Test estadístico

T de Student para correlaciones.

$$t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

Donde:

t = T de Student

r = coeficiente de correlación (r de Pearson)

n = Tamaño de muestra

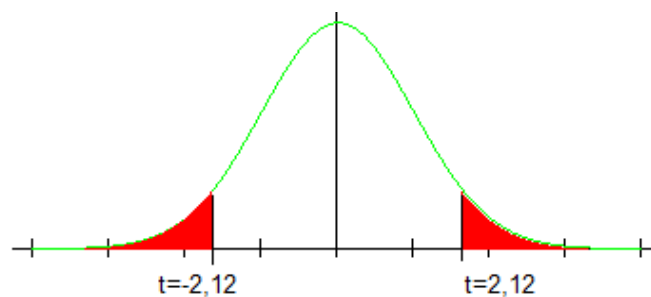
Paso 4. Esquema de prueba: bilateral o de dos colas

Datos requeridos:

$$\alpha = 0.05 \text{ (5\%)}$$

$$gl = n - 2 = 18 - 2 = 16$$

$$t = 2,12$$



Paso 5. Cálculo de estadístico de prueba

Para $r = 0,614$

$$t = \frac{0,614}{\sqrt{\frac{1 - 0,614^2}{18 - 2}}} = 3,11$$

Paso 6. Decisión

Como el valor t de Student calculado 3,11 es mayor al valor crítico 2,12; se decide rechazar la hipótesis nula y por lo tanto aceptar la hipótesis alterna.

Paso 7. Conclusión

Para un nivel de confianza del 95%, un alto nivel de dirección estratégica mejorará la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” de la provincia de Tacna.

VALORACIÓN DE LA VARIABLE DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA TOTAL

DEFICIENTE	27	63
REGULAR	64	99
ALTO	100	135

Dimensión: LIDERAZGO

DEFICIENTE	8	18
REGULAR	19	29
ALTO	30	40

Dimensión: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

DEFICIENTE	5	11
REGULAR	12	18
ALTO	19	25

Dimensión: CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

DEFICIENTE	8	15
REGULAR	16	22
ALTO	23	30

Dimensión: ORGANIZACIÓN

DEFICIENTE	8	18
REGULAR	19	29
ALTO	30	40

VALORACIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN PEDAGÓGICA
TOTAL

DEFICIENTE	20	46
REGULAR	47	73
ALTO	74	100

Dimensión: GESTIÓN CURRICULAR

DEFICIENTE	10	23
REGULAR	24	37
ALTO	38	50

Dimensión: GESTIÓN DIDÁCTICA

DEFICIENTE	10	23
REGULAR	24	37
ALTO	38	50

VALORACIÓN POR ÍTEM

DEFICIENTE	1	2
REGULAR	3	3
ALTO	4	5

CONCLUSIONES

Primera: El nivel de dirección estratégica de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola” es regular.

Segunda: El nivel de gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola” es regular.

Tercera: La dirección estratégica observada en la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola” se da manera regular en el proceso educativo, lo que es una limitante para que el personal docente trabaje.

Cuarta: La dirección estratégica presenta un nivel regular, lo cual es una limitante para poder mejorar la gestión pedagógica de los docentes de la I.E. Particular “San Ignacio de Loyola”.

SUGERENCIAS

1. A partir de nuestros resultados y teniendo en cuenta nuestras referencias se hace necesario propiciar acciones en la dirección estratégica de la institución educativa que favorezcan la gestión pedagógica de los docentes lo que contribuirá a mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje de los estudiantes.
2. Se tiene que realizar capacitaciones e incentivos que ayuden a los docentes a optimizar su gestión didáctica - curricular para mejorar su desempeño profesional lo cual favorece el aprendizaje significativo.
3. Sería muy importante que los directivos muestren una gestión óptima y eficiente fomentando e involucrando así la participación del personal docente en la mejora del proceso educativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **AGUERRONDO y XIFRAS** (2006). *Como planificar las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Editorial Papers.
- **ARDOINO, J** (1977). *Educación y política. Propósitos actuales de la educación II*. París: Editorial Gauthier-Villars.
- **AVALOS, M.** (15 de enero de 2012). Gestión curricular. *Grupo COMUNICAR, colectivo Andaluz de educación y comunicación*, (10), p.6.
- **AZZERBERONI y HARF** (2003). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativa.
- **BERMEO, C.** (21 de junio de 2005). Administración educativa. *Educación*, (11), p.71.
- **BOLÍVAR, A.** (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. Madrid: Edición UNED.
- **CAJAL, B.** (2005). *Gestión educativa*. Lambayeque, Perú: Editorial Industria Peruana.

- **CALERO, M.** (1996). *Administración gerencial del centro educativo*.
Lima: Editorial Abedul.
- **CALERO, M.** (1998). *Supervisión educativa*. Lima: Editorial Abedul.
- **CALERO, M.** (2002). *Gestión educativa: Administración educativa*.
Lima: Editorial Abedul.
- **CASASSÚS, J.** (9 de octubre de 2009). Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos. *IPLAC, en La Habana*, (2), p.59.
- **CÉSPEDES, A.** (2009): *Gestión didáctica del proceso de sistematización de las habilidades profesionales*. Santiago de Cuba: Tesis doctoral.
- **COLL, C. y MORCHESSI, A.** (1992). *Desarrollo psicológico y educación II*. Madrid: Ediciones Alianza Psicológica.
- **CHIAVENATO, I.** (2000). *Administración de recursos humanos*.
Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Mcgraw- Hill Interamericana.
- **DEL PRADO, L.** (1998). *Dirección estratégica*. Argentina: Editorial Fundación OSDE.

- **ESPADA, M.** (2010). *Nuestro motor emocional: La motivación*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.
- **FARRO, F.** (1998). *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Lima: Editorial Udegraf S.A.
- **FOUCAULT, M.** (1985). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. México: Editores Siglo XXI.
- **GALLEGOS, J.** (2002). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: Editorial San Marcos.
- **GALLEGOS, V.** (2004). *Gestión administrativa en la institución educativa*. Arequipa: Editorial CIEPS.
- **GONZALEZ, J.** (2005). *De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
- **GONZÁLEZ, L.** (1999). *Planificación curricular*. Guadalajara: ITESO.
- **IMBERNÓN, F.** (2010). *Procesos y contextos educativos: enseñar para las instituciones de educación secundaria*. Barcelona, España: GRAO.

- **LARRÁN, T.** (1999). *Hacia una gestión más autónoma y centrada en lo educativo. Propuesta del programa de las 900 escuelas 1998-2000.* Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- **LÓPEZ, G.** (2006). *Administración y supervisión educativa.* Lima: Editorial Dualith.
- **LYNCH, P.** (1993). *Liderazgo: Perspectivas para una dirección eficaz.* Chile: Ed. Aníbal Pinto.
- **MAMANI, W.** (12 de abril de 2010). Planificación curricular. *Curso de actualización y capacitación docente*, (5), p.2, p.16.
- **MATEO, L.** (2004). *Gerencia educativa.* Lima: Editorial Gráfica Nelly.
- **MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN** (2009). *Módulo 2: Gestión educativa estratégica.* Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de planeamiento de la educación IIFE.
- **MARTÍNEZ, E. Y SÁNCHEZ, S.** (15 de enero de 2012). El currículum y la programación. *Grupo COMUNICAR, colectivo Andaluz de educación y comunicación*, (10), p.4.

- **MORRISEY, G. - BASS, J.** (1996). *Pensamiento estratégico*. México: Editorial Pentice Hall Hispanoamericana.
- **MOUZELIS, N.** (1975). *Organización y burocracia*. Barcelona: Ediciones Península.
- **MUÑIZ, R.** (2010). *Marketing en el siglo XXI. Centro de estudios financieros*. Recuperado de: <http://www.marketingsigloxxi.com>
- **MUÑOZ, C.** (2006). *Gestión educativa*. México. Universidad Iberoamericana. Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/gestión_educativa
- **MURILLO, F.** (2007). *Estudios sobre la eficacia escolar en Iboamérica*. Bogotá, Colombia: Convenio Andres Bello.
- **MURILLO, J** (11 de octubre de 2003).El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes. *Calidad, eficacia y cambio en educación*, (7), p.8.
- **PACHECO, T.** (2009). *Los procesos de innovación educativa*. México: Revista latinoamericana de estudios educativos N° 01 CEE.

- **PONCE, R.; MEDINA, M. y MEDINA, M.** (2006). *El cuadro de mando integral como herramienta de control de gestión aplicada en el sector público*. San Luis: XXIX congreso argentino de profesores universitarios.
- **RUÍZ, D.** (2003). *Organización y administración de empresas*. Trujillo: Editorial Libertad.
- **RUIZ, J.** (16 de mayo de 2012). Gestión educativa y pedagógica. *Colima*, (13), p.78.
- **SEGOVIA, E.** (2009). *Orientaciones para la planificación curricular*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/Orientaciones para la planificación curricular>.
- **SOVERO, F.** (2008). *Cómo dirigir un centro educativo innovador*. Perú: Editorial San Marcos.

ANEXOS

ANEXO 01

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO Y PRIMARIO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “SAN IGNACIO DE LOYOLA” DE LA PROVINCIA DE TACNA - 2015

Señor (a):

La presente encuesta tiene la finalidad de recoger información sobre la dirección estratégica de la Institución Educativa Particular “San Ignacio de Loyola”

En función a lo que usted piensa y siente en su trabajo docente, marque con una X la numeración que crea conveniente, de acuerdo a la escala que se consigna.

1 = Nunca 2 = Casi nunca 3= A veces 4 = Casi siempre 5= Siempre

CRITERIOS	1	2	3	4	5	Total por aspecto	Puntaje posible	Porcentaje
CRITERIO: LIDERAZGO								
1. Da a conocer la planificación y los objetivos de mejora a toda la comunidad educativa.								
2. Fomenta la comunicación y la participación del personal docente en la toma de decisiones.								
3. Delega las funciones al personal docente de acuerdo a sus capacidades.								
4. Evalúa los resultados obtenidos relacionándolos con los objetivos estratégicos.								
5. Consulta periódicamente al personal docente sobre sus necesidades y expectativas.								
6. Estimula el trabajo del personal y reconoce individual y públicamente el esfuerzo realizado.								

7. Tiene visión de futuro y capacidad para establecer los caminos que conducen al éxito.								
8. Se identifica plenamente con la visión y misión de la institución educativa.								
CRITERIO: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA								
9. Analiza y revisa la misión y visión de la Institución Educativa.								
10. Define los valores que los miembros de la comunidad educativa deben asumir para alcanzar los objetivos estratégicos.								
11. Comunica al personal docente la visión, los valores y la planificación de la institución educativa.								
12. Revisa periódicamente la estrategia y los objetivos planificados en la institución educativa.								
13. Evalúa periódicamente los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RI, MOF).								
CRITERIO: CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN								
14. Diseña, desarrolla y fomenta actividades de formación para el personal docente.								
15. Evalúa el impacto que la formación y capacitación ha tenido en el desarrollo de su trabajo.								
16. Establece canales de comunicación que garanticen el diálogo en la institución educativa.								
17. Reconoce a tiempo las contribuciones del personal docente a la Institución educativa con incentivos y reconocimientos aumentando el grado de motivación y compromiso de mejorar constantemente.								
18. Fomenta al personal docente la concienciación e implicación en la educación ambiental.								
19. Promueve actividades sociales tendientes a lograr una mayor integración del personal a su cargo.								

CRITERIO: ORGANIZACIÓN								
20. Establece relaciones de cooperación con todos los agentes educativos con el fin de mejorar el proceso educativo.								
21. Compara los logros obtenidos con las de otras instituciones educativas.								
22. Estimula la capacidad creativa y fomenta la participación del personal docente en la mejora del proceso educativo.								
23. Fomenta la innovación y la utilización de las nuevas tecnologías para la mejora del proceso educativo.								
24. Define indicadores que midan los resultados realmente valiosos para el proceso educativo.								
25. Informa a los docentes sobre los resultados de las supervisiones realizadas.								
26. Organiza y optimiza los recursos humanos y financieros.								
27. Promueve el aprendizaje organizacional a través de la conformación de comités de trabajo de colaboración interna de los docentes.								

VALIDACIÓN

NIVELES	%
Deficiente	0% - 33%
Regular	34%-66%
Alto	67%-100%

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 02

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “SAN IGNACIO DE LOYOLA” DE LA PROVINCIA DE TACNA - 2015.

SEÑORA DIRECTORA:

La presente ficha de evaluación, tiene la finalidad de conocer el nivel de gestión pedagógica de los docentes de la muestra.

DATOS GENERALES:

Nombre y apellidos del docente:

Nivel de educación: Primaria ()
 Secundaria ()

INSTRUCCIONES:

Marca con un aspa (x) la respuesta que se aproxime a la actitud del docente.

1 = Nunca 2 = Casi nunca 3= A veces 4 = Casi siempre 5= Siempre

I. ASPECTO:GESTIÓN CURRICULAR	1	2	3	4	5	Total por aspecto	Puntaje posible	Porcentaje
1. Prepara sus sesiones de aprendizaje en función al logro de competencias.								
2. Elabora unidades didácticas.								
3. Muestra su programación curricular.								
4. Considera los temas transversales en sus sesiones de clase.								
5. Muestra su registro auxiliar de evaluación actualizado.								
6. Los contenidos considerados están acordes al DCN y a las rutas del								

aprendizaje.									
7. Incorpora contenidos acorde con lo planificado en la Programación Anual.									
8. Toma en cuenta en el desarrollo de su sesión de aprendizaje, los contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales.									
9. La organización de los contenidos tiene sentido pertinente y lógico.									
10. Muestra sus sesiones de clase.									
TOTAL ASPECTO								50	

II. ASPECTO: GESTIÓN DIDÁCTICA	1	2	3	4	5	Total por aspecto	Puntaje posible	Porcentaje
1. Promueve el interés del alumnado por la asignatura.								
2. Da a conocer el sistema de evaluación que se seguirá en el curso.								
3. Se presta a la revisión de las pruebas y trabajos.								
4. Propicia los saberes previos en los alumnos.								
5. Usa adecuadamente los métodos y técnicas que promueven el aprendizaje activo.								
6. Genera conflicto cognitivo que suscite la reflexión del alumno.								
7. Propicia el trabajo grupal, su organización y dinámica interna.								
8. Asigna tiempos adecuados a las diferentes actividades que se van a realizar.								

9. La metodología de enseñanza-aprendizaje favorece el aprendizaje significativo.								
10. Prioriza las actividades estratégicas que desarrollan la capacidad de reflexión y/o tengan aplicación en la vida diaria.								
TOTAL ASPECTO								50

VALIDACIÓN

NIVELES	%
Deficiente	0% - 33%
Regular	34%-66%
Alto	67%-100%

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

BASE DE DATOS

N°	NIVEL	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA										GESTION PEDAGÓGICA					
		X1	X2	X3	X4	XT	X1	X2	X3	X4	XT	Y1	Y2	YT	Y1	Y2	YT
1	Primaria	21	16	14	19	70	Regular	Regular	Deficiente	Regular	Regular	41	33	74	Alto	Regular	Alto
2	Primaria	24	18	18	22	82	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	36	36	72	Regular	Regular	Regular
3	Primaria	22	16	12	16	66	Regular	Regular	Deficiente	Deficiente	Regular	37	33	70	Regular	Regular	Regular
4	Primaria	22	16	14	19	71	Regular	Regular	Deficiente	Regular	Regular	39	35	74	Alto	Regular	Alto
5	Primaria	13	11	11	12	47	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	28	25	53	Regular	Regular	Regular
6	Primaria	25	16	17	22	80	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	36	36	72	Regular	Regular	Regular
7	Secundaria	14	16	13	15	58	Deficiente	Regular	Deficiente	Deficiente	Deficiente	31	27	58	Regular	Regular	Regular
8	Secundaria	22	15	12	17	66	Regular	Regular	Deficiente	Deficiente	Regular	36	23	59	Regular	Deficiente	Regular
9	Secundaria	21	16	14	19	70	Regular	Regular	Deficiente	Regular	Regular	31	26	57	Regular	Regular	Regular
10	Secundaria	14	16	13	15	58	Deficiente	Regular	Deficiente	Deficiente	Deficiente	34	30	64	Regular	Regular	Regular
11	Secundaria	22	15	12	17	66	Regular	Regular	Deficiente	Deficiente	Regular	31	28	59	Regular	Regular	Regular
12	Secundaria	25	18	18	21	82	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	35	31	66	Regular	Regular	Regular
13	Secundaria	19	13	11	18	61	Regular	Regular	Deficiente	Deficiente	Deficiente	31	30	61	Regular	Regular	Regular
14	Secundaria	18	18	14	21	71	Deficiente	Regular	Deficiente	Regular	Regular	30	25	55	Regular	Regular	Regular
15	Secundaria	14	16	14	15	59	Deficiente	Regular	Deficiente	Deficiente	Deficiente	30	28	58	Regular	Regular	Regular
16	Secundaria	22	16	14	19	71	Regular	Regular	Deficiente	Regular	Regular	35	33	68	Regular	Regular	Regular
17	Secundaria	22	17	12	17	68	Regular	Regular	Deficiente	Deficiente	Regular	30	32	62	Regular	Regular	Regular
18	Secundaria	26	18	13	21	78	Regular	Regular	Deficiente	Regular	Regular	31	35	66	Regular	Regular	Regular

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR "SAN IGNACIO DE LOYOLA" DE LA PROVINCIA DE TACNA.

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La dirección estratégica y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna.	<p>PREGUNTA GENERAL: ¿Cómo influye la dirección estratégica en la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna-2015?</p>	<p>General Determinar la influencia de la dirección estratégica en la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna-2015.</p> <p>Específicos 1. Definir el nivel de dirección estratégica en la I.E.P "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna-2015. 2. Identificar el nivel de gestión pedagógica de los docentes de la I.E.P "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna-2015. 3. Relacionar la dirección estratégica con la gestión pedagógica de los docentes de la I.E.P "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna-2015.</p>	<p>General La dirección estratégica influye significativamente en la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna-2015.</p> <p>Específicas a) El nivel de dirección estratégica que presenta la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" es regular. b) El nivel de gestión pedagógica de los docentes que presenta la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" es regular. c) Un alto nivel de dirección estratégica mejorará el nivel de gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna-2015.</p>	<p>Variable Independiente: Dirección estratégica</p> <p>Indicadores: - Motivación - Tino administrativo - Actitud - Pensamiento estratégico - Asertividad - Liderazgo - Intención estratégica - Autoridad - Toma de decisiones</p> <p>Variable Dependiente: Gestión pedagógica de los docentes</p> <p>Indicadores: - Planificación curricular de enseñanzas-aprendizaje - Criterios de evaluación - Clima, convivencia - Materiales didácticos - Trabajo en equipo - Comunicación efectiva</p>	<p>- Tipo: Investigación básica</p> <p>- Diseño: Descriptivo correlacional causal.</p> <p>- Población y muestra: Población muestral docente: La población de estudio conformada por los 6 docentes del nivel primario y 12 docentes que laboran en el nivel secundario de la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna con el propósito de obtener datos referentes a la dirección estratégica.</p> <p>Gestión pedagógica</p> <p>- Ficha coevaluación: Aplicado a la directora de la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna con el propósito de obtener datos referentes a la gestión pedagógica de los docentes.</p>	<p>Dirección estratégica</p> <p>- Encuesta: Cuestionario</p> <p>Aplicado a los 6 docentes del nivel primario y 12 docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna con el propósito de obtener datos referentes a la dirección estratégica.</p> <p>Gestión pedagógica</p> <p>- Ficha coevaluación: Aplicado a la directora de la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna con el propósito de obtener datos referentes a la gestión pedagógica de los docentes.</p>

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE EDUCACIÓN, COMUNICACIÓN Y HUMANIDADES

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

OBJETOS GENERALES:

TESIS: La dirección estratégica y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna.

AUTOR: Bach. MARIACA SIVINCHA, MARGOTH ROSA

ASPECTO DE VALIDACIÓN:

Criterios	Deficiente 0 - 20 %				Baja 21% - 40%				Regular 41% - 60%				Bueno 61% - 80%				Muy bueno 81% - 100%			
	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Esta formulada con el lenguaje apropiado.															X					
Esta expresado en conductas expresables.														X						
Adecuado al avances de la ciencia pedagógica.														X						
Existe una organización lógica.														X						
Comprende los aspectos en cantidad y calidad.														X						
Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.															X					
Basado en aspectos teóricos científicos.														X						
Entre los índices, indicadores.														X						
La estrategia responde al propósito de la investigación.															X					
Es útil y adecuado para la investigación.															X					

Opinión de aplicabilidad: a) deficiente b) Baja c) Regular **d) Bueno** e) Muy bueno

Observación:

PROMEDIO DE VALORACIÓN

Nombre y Apellido	ISAÍAS REY PEZÉ ALFÉREZ	N° D.N.I	00406991
Dirección domiciliaria	AV. UICIL 1360	Teléfono/Celular	952-674281
Grado académico	MOCISTERA		
Mención	BOZANCIA UNIVERSITARIA		


Firma

Lugar y fecha: Toluca, 21 agosto 2014

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE EDUCACIÓN, COMUNICACIÓN Y HUMANIDADES

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

DATOS GENERALES:

TESIS: La dirección estratégica y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna.

AUTOR: Bach. MARIACA SIVINCHA, MARGOTH ROSA


ASPECTO DE VALIDACIÓN:

Criterios	Deficiente 0 - 20 %	Baja 21% - 40%				Regular 41% - 60%				Bueno 61% - 80%				Muy bueno 81% - 100%							
		1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad														X							
2. Precisión													X								
3. Actualidad															X						
4. Organización														X							
5. Objetividad													X								
6. Confiabilidad														X							
7. Consistencia														X							
8. Coherencia														X							
9. Metodología														X							
10. Relevancia															X						

Opinión de aplicabilidad: a) deficiente b) Baja c) Regular **d) Bueno** e) Muy bueno

Observación:

Nombre y Apellido	Edith Salamanca Chura	N° D.N.I	0049657-EC
Dirección domiciliaria	Urb. Baugulupo, Calle San Carlos	Teléfono/Celular	952-9553
Grado académico	Magister		
Mención	Gestión y Administración Educativa		


Firma

Lugar y fecha: Tacna, 10 de setiembre 2014

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE EDUCACIÓN, COMUNICACIÓN Y HUMANIDADES

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTO

OS GENERALES:

TESIS: La dirección estratégica y la gestión pedagógica de los docentes de la Institución Educativa Particular "San Ignacio de Loyola" de la provincia de Tacna.

AUTOR: Bach. MARIACA SIVINCHA, MARGOTH ROSA

ECTO DE VALIDACIÓN:


Criterios	Deficiente 0 - 20 %				Baja 21% - 40%				Regular 41% - 60%				Bueno 61% - 80%				Muy bueno 81% - 100%			
	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Esta formulada con el lenguaje apropiado.																X				
Esta expresado en conductas expresables.															X					
Adecuado al avances de la ciencia pedagógica.															X					
Existe una organización lógica.																X				
Comprende los aspectos en cantidad y calidad.															X					
Adecuado para valorar los instrumentos de investigación.																X				
Basado en aspectos teóricos científicos.															X					
Entre los índices, indicadores.															X					
La estrategia responde al propósito de la investigación.																X				
Es útil y adecuado para la investigación.																X				

Opinión de aplicabilidad: a) deficiente b) Baja c) Regular **d) Bueno** e) Muy bueno

Observación:

PROMEDIO DE VALORACIÓN

Nombre y Apellido	Martha Marlene Condori Jarico	N° D.N.I	00497105
Dirección domiciliaria	PJ Miguel Grau Manco Cápac N° 360	Teléfono/Celular	98454552
Grado académico	Licenciada en Educación - Ciencias Sociales		
Mención			



 Firma

Lugar y fecha: Tucna, 01 de Octubre de 2014