

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

“NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS”

FACULTAD DE EDUCACIÓN

OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS

PROGRAMA DE SUFICIENCIA PROFESIONAL



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN

EDUCACIÓN PRIMARIA

ASIGNATURA:

GESTIÓN EDUCATIVA

TÍTULO:

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA MEJORAR LOS PROCESOS
DE GESTIÓN EDUCATIVA**

PRESENTADO POR:

TEÓFILO VILCHEZ GONZALEZ

**LIMA – PERÚ
2018**

Dedicatoria

A mis hijos Gabriel y Miguel, quienes me dieron la fuerza y voluntad para sobresalir en la condición que me encuentro y poder ser ejemplo para ellos a futuro.

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	02
Índice	03
Presentación	05
Resumen - Palabras claves	06
CAPÍTULO 1: LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	07
1.1. Comunicación	07
1.1.1. Conceptualización	07
1.1.2. Características	08
1.1.3. Funciones	09
1.1.4. Importancia	10
1.2. Comunicación efectiva	11
1.2.1. Conceptualización	11
1.2.2. Características	12
1.2.3. Barreras	13
1.2.4. Importancia	14
1.3. La comunicación y la calidad educativa	16
1.4. Organizador del conocimiento	17
CAPÍTULO 2: LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA	18
2.1. Planificación	18

2.2.	Organización	20
2.3.	Ejecución	22
2.4.	Evaluación y monitoreo	25
2.4.	Organizador del conocimiento	28

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN EN LA

INSTITUCIÓN EDUCATIVA **29**

3.1.	Estrategias de Dirección	29
3.2.	Clima de la organización institucional	31
3.3.	Trabajado en equipo	33
3.4.	Importancia	35
3.5.	Organizador del conocimiento	37

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

FUENTES DE INFORMACIÓN **39**

Fuentes bibliográficas 41

Páginas web de consulta 42

ANEXOS **43**

PRESENTACIÓN

La comunicación es la base esencial para el buen desarrollo de cualquier organización, es por medio de ella que se puede formar grupos de personas que generen éxito organizacional, las empresas han tomado en cuenta el valor que presenta la comunicación como un estratégico recurso que ayuda a desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo.

Es debido a esto que, al director guía le corresponde conservar permanente una lúcida y transparente comunicación con el personal de la organización con la finalidad de mejorar la estimulación de decisiones, opiniones, propósitos, la manera de razonar y la convivencia de todos ellos, para esto es vital el uso de la herramienta de comunicación efectiva.

Por consiguiente, es de suma importancia resaltar que en las organizaciones, una comunicación adecuada es relevante para que exista una mejor función de las instituciones públicas y privadas, dado que influye de forma directa a un buen clima laboral-social y por consiguiente en la unión, eludiendo los problemas e influyendo a su personal al éxito de la excelencia en la práctica profesional y sus funciones.

RESUMEN

La presente investigación titulada “La comunicación efectiva para mejorar los procesos de gestión educativa”, tiene como propósito comprender que la comunicación efectiva es un factor importante de la eficacia en la gestión e administración y una intachable ejecución en el ámbito laboral, siendo el canal principal por el cual la gerencia educativa enfrentan situaciones problemáticas o conflictos, para lograr una solución eficaz en la organización. La comunicación es fundamental entre las personas, porque permite determinar una relación interpersonal, que son la base de la buena gestión de una entidad educativa. La comunicación se hará efectiva cuando con el grupo humano esté interesado y/o disponible a querer escuchar y comunicar, cuidando los medios lingüísticos y no lingüísticos para evitar que sea tergiversada y/o degenerada de su naturaleza.

Las organizaciones educativas deben brindar a los estudiantes una enseñanza transversal e inclusiva de las materias a enseñar y con la dirección eficaz de la institución, la cual podrá ser posible los esfuerzos en dicha meta. Para lograr una planificación adecuada es necesario mejorar la calidad administrativa de la organización, lo cual ayudará a optimizar la atención a los agentes internos y externos de la institución, considerando las necesidades que requieren los involucrados tomando en cuenta las debilidades y inconvenientes que pueda entorpecer la capacidad de respuesta de la entidad educativa.

Palabras claves: Comunicación efectiva, gestión educativa, estudiantes, estrategias, dirección.

CAPÍTULO 1

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

1.1. Comunicación

1.1.1. Conceptualización

La comunicación consiste en el proceso de participación e integración es importante para los seres humanos porque es la expresión e interpretación personal del mensaje la cual se da en toda actividad social, de aquí radica su acontecimiento en el aspecto personal y de equipo en la organización académica.

En este sentido la base fundamental de los procesos de gestión de toda institución es la comunicación, ya que se debe generar de manera eficiente un canal entre el equipo de trabajo de la sociedad educativa

En consecuencia, la comunicación involucra el desempeño de normas, reglas, lineamientos y políticas de suma importancia para la conquista de un contexto de conformidad y permanencia, que con lleve al trabajo en equipo. Los fundamentos principales del procesamiento administrativo son los siguientes: el organismo, la planificación y el dominio de los recursos, para conseguir el éxito de los fines y propósitos.

1.1.2. Características

Álvarez y Zabalsa (1989), señalan 5 características de la comunicación efectiva, estas son:

- **Cantidad de destinatarios:** Son aquellos que se encuentran afectados por la actividad que se lleva a cabo en la organización: comunidad educativa comprometida que tiene relación con la organización. Son múltiples y diversos los destinatarios potenciales de la comunicación.
- **Uso de diversos tipos de canales:** Cuando se publica una determinada información, los integrantes de la entidad deben de utilizar la existencia de diversos tipos de comunicación, ya sea individual o en grupo, escritas, visuales y auditivas.
- **Dimensión productiva y socioafectiva:** La primera se centraliza en el desempeño de los propósitos de la entidad y como resultado se dan actividades educativas necesarias que ayudan a garantizar garantizarlo. La segunda involucra los documentos de planeación institucional, diseño curricular, programación de aula, criterios e indicadores de evaluación, acciones de coordinación, diseño de actividades de formación, etc.
- **Desarrollo del marco de una estructura jerárquica:** Permite mejorar la actividad de la institución y determinar el proceso de comunicación adecuada.

- **Tipos de líneas de transmisión: horizontal y vertical**

La transmisión horizontal es la más habitual porque se establece una comunicación entre pares, siendo importante para los procesos de integración y adaptación al medio, permitiendo despejar sus incertezas buscando ayuda en los compañeros.

La transmisión vertical, es un tipo de comunicación que se da entre los directivos y los integrantes de la institución u organización, esta comunicación es poco utilizada, dado que son limitados en los momentos que se pone en ejecución de una situación especial.

1.1.3. Funciones

Las funciones principales de la comunicación son las siguientes:

- **Control:** Para controlar el comportamiento de las personas la comunicación actúa de varias formas. Las Instituciones públicas y privadas presentan rangos de potestad y normas precisas que los integrantes deben vigilar. Por ejemplo, cuando se requiere que informen todo tipo de inconformidad a su superior inmediato, la comunicación tiene como función el de controlar.
- **Motivación:** La comunicación motiva a los trabajadores sobre lo que está permitido hacer, la realización de un adecuado trabajo y como perfeccionar sus funciones dentro de la organización. Si éste fuera insatisfactorio. Los objetivos concretos, la retroalimentación de la mejora y el ánimo de la conducta deseada inducen la estimulación y necesitan de la comunicación.

- **Expresión emocional:** La comunicación tiene lugar dentro del grupo y es un mecanismo importante, para la mayoría de los trabajadores su equipo de faena es el motivo importante de interacción social, mediante el cual los miembros formulan sus inquietudes y emociones de conformidad. No obstante, la comunicación es un canal para articular emociones y sentimientos lo cual ayuda a satisfacer preceptos generales.
- **Información:** La comunicación proporciona información para que los integrantes del equipo de trabajo realicen las actividades y tareas en la organización.

1.1.4. Importancia

La comunicación es un instrumento de poder que le permite a la sociedad interactuar continuamente y delante a varias organizaciones y por otro, de dependencia e unificación del grupo. Por lo cual, la comunicación adecuada, es sustancial para llevar a cabo los objetivos proyectados por cada ente. Es necesario enfatizar la notabilidad que tiene el lenguaje efectivo en las organizaciones sociales.

Para los vínculos entre personas y el día a día está acompañado de una y otra experiencia de comunicación por ello, que es importante la comunicación. Por medio de ella, entendemos a los demás, aprendemos a influir sobre otros y a apreciar cómo nos ven los demás por eso, el individuo requiere de la palabra pues crea y proporciona su entorno.

De esta manera para incrementar los medios de comunicación de locución el ser humano requiere desarrollar diversas estrategias.

1.2. Comunicación efectiva

1.2.1. Conceptualización

La comunicación efectiva, es importante para el líder educativo, ya que debe tener en cuenta para motivar a los agentes educativos y poder realizar sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, pero es necesario que el líder deje que sus subordinados puedan dar sus sugerencias para que la comunicación sea efectiva y se puedan solucionar los impases que se generen en la institución.

Bateman y Snell (2009), señalan que la comunicación efectiva consiste en "el correcto desempeño en el trabajo y se presenta como un elemento importante de la efectividad administrativa" (p. 536).

Es por esto que, en las entidades educativas el proceso comunicativo es fundamental pues el directivo se vincula con todo el personal de la institución, el mensaje que comunica de manera sencilla y clara comprensible por el que escucha y mantener el respeto y la fraternidad dentro de la institución, debe existir un proceso de comunicación para que se pueda generar una interacción o unión lo cual es el fundamento principal para obtener con éxito la gerencia o dirección de un organismo.

En las organizaciones educativas la comunicación efectiva juega un papel importante, lo cual permite proporcionar los medios precisos que ayudan a transmitir información necesaria para facilitar la realización de tareas y alcanzar los propósitos propuestos por la organización porque son un componente importante de la efectividad

administrativa. Cabe establecer, que la interacción ayuda a proporcionar los recursos necesarios para juntar y agrupar información que ayude a la retroalimentación y orientación del personal en la fase de valoración de desempeño laboral.

Desde mi punto de vista, la comunicación efectiva permite propiciar el trabajo en equipo ya que si no existe una adecuada comunicación no se tendrá un trabajo grupal dificultando el liderazgo y la interrelación humana en el contexto de la institución educativa.

1.2.2. Características

La comunicación efectiva presenta las siguientes características:

- **La comunicación efectiva presenta las siguientes características:**
- **Claridad en el mensaje:** Es importante que el lenguaje sea claro ya que será utilizado en el traspaso de información con el propósito de que el transmisor entienda y el que recibe la información comprenda lo transmitido.
- **Unificación de criterios:** Para conseguir un clima de colaboración entre los integrantes de la organización la comunicación debe servir como lazo de integración y poder alcanzar las metas propuestas.
- **Es una retroalimentación:** Consiste en la fase donde el proceso comunicación depende de la oportunidad de optimizar y perfeccionar los canales de comunicación en la transmisión del mensaje.
- **Diálogo:** Proceso por medio del cual se intercambian ideas u opiniones se considera una comunicación grupal existe una comprensión y se comparten visiones diferentes de un tema determinado.

1.2.3. Barreras

Existen algunas barreras que logran impedir una comunicación efectiva entre los integrantes de una organización educativa. Para Daft y Marcic (2010), estas barreras son las siguientes:

- **Emociones y percepciones:** Este tipo presentan problemas emocionales y apreciaciones sostenidas por parte de los miembros que conforman es natural.
- **Elección del canal o medio equivocado:** Cuando la comunicación incluye mensajes emocionales, es mejor realizarlo frente a frente, más que por escrito.
- **Semántica:** Esto atañe con la similitud de las expresiones y la manera cómo se emplean, es decir las palabras empleadas pueden ser entendidas con diferente significado para distintas personas. Por ello los comunicadores deben de cuidar las palabras que eligen al momento de codificar las ideas con exactitud.
- **Señales inconsistentes:** Se da cuando el receptor confunde las comunicaciones verbales y no verbales. Si la expresión facial de un individuo no manifiesta lo que quiere comunicar existirá inseguridad.
- **El tono de voz y el lenguaje corporal:** Es importante que el que comunica debe ser consistente con las palabras y sus acciones no deben desmentir lo que comunica.

Consecuentemente para el gerente educativo la competencia comunicativa es de gran relevancia para alcanzar de manera eficiente desempeñar con sus labores administrativas de planeación, organización, dirección y control al igual que con sus roles gerenciales para lograr los objetivos propuestos por la organización.

1.2.4. Importancia

La comunicación está asociada de forma directa con diversos procesos de liderazgo y administración. Este proceso se da desde que se inicia la jornada laboral hasta su término, la cual depende de la dirección tener claro en establecer obligaciones y/o responsabilidades para cada involucrado.

La comunicación es el mejor puente que ayude a lograr los propósitos académicos acordados. Se espera que la dirección de la organización actual considere que el director se desempeñe con liderazgo y ayude a consolidar una cultura organizacional eficaz.

Es de vital importancia en las organizaciones educativas donde la relación entre el personal directivo y el personal docente debe ser precisa y motivadora para lograr los objetivos planteados en conjunto.

- El propósito principal de la comunicación efectiva en las instituciones educativas es conservar una cultura escolar, en donde los agentes educativos sean informados de manera permanente de todas las actividades académicas.
- El director por su parte debe gestionar y entablar diversos canales de comunicación con los agentes educativos.
- En la actualidad diversas entidades educativas empiezan a emplear una mezcla de todos los canales comunicativos.

Para el funcionamiento de las organizaciones es fundamental la comunicación efectiva, pues permite que la acción comunicativa cumpla con los objetivos dentro de la comunidad escolar (cuerpo directivo-profesores-estudiantes-padres). Frente a ello es de vital importancia el liderazgo que se ejerce por quienes son los encargados de llevar a cabo

este proceso dentro de la organización educativa en la búsqueda por satisfacer objetivos encomendados.

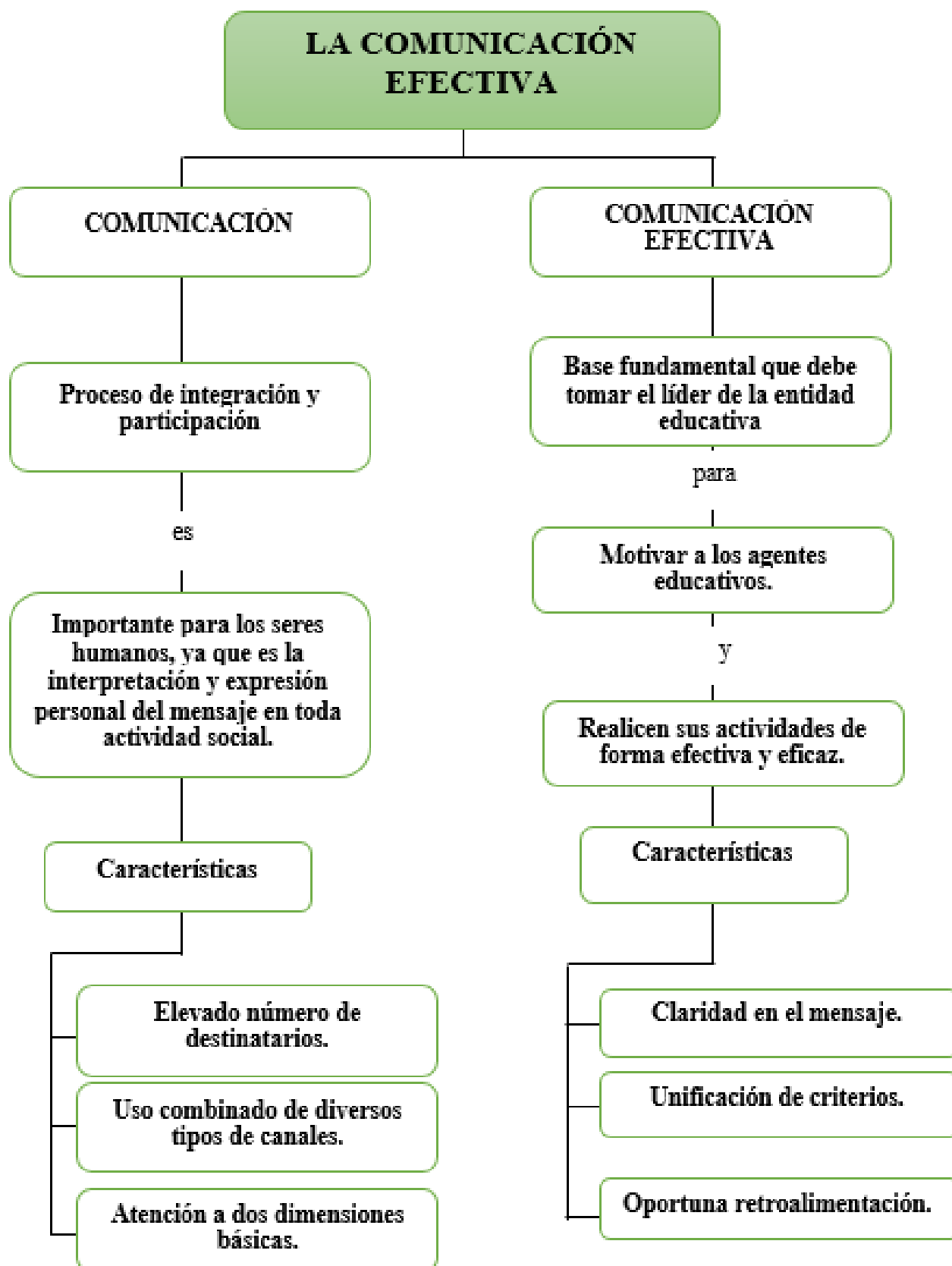
1.3. La comunicación y la calidad educativa

La organización y la comunicación son procesos íntimamente asociados, ambos pueden considerarse como extensiones del ser humano, que amplían sus posibilidades de adaptación eficiente. En la comunicación la organización escolar puede encontrar un aliado de importancia para afrontar de manera planificada los periodos de cambio como también sobrellevar de la mejor manera las situaciones de crisis que se le presenten.

La comunicación constituye una herramienta estratégica de valorable importancia para encauzar la relación entre los integrantes y transformarla en esfuerzos que beneficien el propio establecimiento que debe estar estrechamente vinculado con la comunidad que lo contiene y con la que tiene que interactuar.

Desconocer la naturaleza de la comunicación como producción de significado y compartidos es la causa de un enfoque funcional y pragmático cuya consecuencia más evidente es el empobrecimiento del manejo que las instituciones le dan a las interacciones comunicativas con sus grupos de interés

1.4. Organizador del conocimiento



CAPÍTULO 2

LOS PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

2.1. Planificación

La planificación del equipo docente enlaza la comunicación y coordinación en la programación y organización de diversas actividades. Establece los propósitos, las habilidades, los recursos, los medios, las estructuras y metas propuestas. Para Antúnez (2002) es una labor cooperativa donde:

No existe improvisación y, por tanto, se hace útil planificar y diseñar órganos de coordinación pedagógica y que se institucionalicen en momentos de reflexión y establezcan agrupamientos y horarios de docentes que aseguren el trabajo de las diferentes instancias organizacionales (p. 35).

Los equipos de profesores, en la planificación logran identificar diversas carencias y dificultades, determinando las metas, el programa de oficio y los proyectos describiéndolos en:

a) Reconocen los problemas y necesidades primordiales

Este recurso debe estar orientada a las habilidades de preparación - aprendizaje y diversas labores académicas.

b) Establecen los propósitos y diseño de mejoras en un programa

- Escogen las operaciones, las labores y fijan funciones.
- Toma de decisión en las técnicas.
- Elección del personal que interviene y garantiza en la actividad pedagógica.
- Determinan modos, materiales y recursos.

Anterior a la estructura de las actividades del grupo de profesores se observan las proposiciones de programa de trabajo en el año los cuales son realizadas por el líder y actividades que plantean la cantidad de oficios y requerimientos (presupuestos).

c) Refieren el plan de tareas

Sitúan los asuntos, tácticas y proyectos, también fines de la preparación de los propósitos importantes. Comprende de 3 a 4 problemáticas: explicación de propósitos determinados, actividades, habilidades personales; estas implican procedimientos de cumplimiento de personal y cronograma de propósitos.

Esquema del método de valoración para la búsqueda de la clasificación, los ajustes precisos de los programas en el tiempo de realización. Entiende: métodos y destrezas, explicación de los instrumentos que se utilizarán en el análisis evaluativo,

temporalización, conjunto de profesores responsables que coordinarán. Por lo que es importante contextualizar los instrumentos.

2.2. Organización

El equipo de trabajo educativo cooperativo alrededor de procesos de actividad académica en el salón, se organiza, planifican, ejecutan, monitorean y evalúan. El grupo concreta actividades y asigna diversas responsabilidades; ejemplo: secretario coordinador, etc. En la institución es importante que las actividades se especifiquen: ¿Qué realizar? ¿Cómo realizarlo? y ¿con quién y dónde realizarlo?. A continuación se analizará cada una de ellas y sus implicancias:

¿Qué hacer? Organización, programación, realización, monitoreo y estimación del método de enseñanza - experiencia.

¿Cómo hacerlo? emplear diversos conocimientos y medios:

- a) Seleccionar estrategias conforme a las actividades y responsabilidades de cada persona, coordinar actividades recursos y preparar un grupo de profesores, la enseñanza y excelencia del equipo, la independencia del equipo para guiarse o la obligación de la coordinación.
- b) Asignar procedimientos por cada tarea y actividad; tomando en cuenta el censo de peticiones, improvisación de requerimientos alternos, recobrar y redistribuir recursos para otras actividades y se disponga del equipo docente y la aprobación del plan de gestión.

- c) Definir las capacidades, familiarizarse con el perfil de los profesores y los recursos humanos especializados de la organización educativa; así como los psicopedagogos especializados que se requieren para la alineación pedagógica.
- d) Liderar a los encargados. Deberán de saber los fines organizacionales, ser escogidos en el equipo rector y educativo de rango tomando en cuenta el perfil, el currículo vitae y deliberando con el equipo pedagógico; dividir actividades de acuerdo a las habilidades propias y de las capacidades de sus asociados para enriquecerlo y mejorarlo, informando el resultado de la gerencia educativa.

¿Con quién y dónde hacerlo? Consiste en instaurar la organización y el equipo de operaciones con el cual se va a cooperar para el logro de diversos fines presentados. Se precisa organizaciones institucionales de trabajo y de dirección, las estructuras eficientes de asesoramiento y coordinación.

- a) Dentro de las estructuras organizacionales de gobierno y gestión, se encuentran conformadas por los mandos (directiva y promotora). La interacción con los integrantes de la organización educativa son de línea jerárquica porque deciden, aprueban y monitorean el desarrollo y procedimiento curricular a nivel de formación, pero sostienen su quehacer con un carácter colectivo y democrático.
- b) En las estructuras eficientes de coordinación, presentan un propósito informativo y formativo, lo cual permite mantener las relaciones horizontales de comunicación dado que están conformadas por organizaciones de grado y área.
- c) En las estructuras de asesoría presentan el trabajo para la elaboración de procedimientos, temas y anteproyectos para cuestionamiento y exposición de las

referencias técnicas, las cuales sirven de apoyo para tomar decisiones de las estructuras anteriores, estas estructuras lo conforman profesionales técnicos y/o especialistas en currículum.

2.3. Ejecución

Está comprendido por el desarrollo de diversas actividades académicas, es decir, se fundamenta en implementar lo planeado. La ejecución necesita coordinar las actividades de los profesores para unificar criterios y revisar la planificación de funciones de la organización educativa. Se busca equilibrar los ánimos del personal que interviene en la entidad educativa de acuerdo con los programas y los recursos consignados para lograr los propósitos del plan de trabajo.

La directiva afirma la eficiencia del equipo de actividades pedagógicas. Ofrece diversos métodos que dan confianza y garantía a cada uno y al grupo. Relaciona al equipo y le manifiesta agrado. El sub director o coordinador es un guía que promueve las labores en equipo de los docentes, presenta confianza en la disposición y eficiencia de los profesores para terminar con éxito el trabajo en equipo, tomando en cuenta la dinámica del grupo.

El trabajo de coordinar la ejecutan con orientación los sub directores de nivel, así como el equipo de alta dirección lo cual supone lo siguiente:

- Las personas: Convenir los beneficios y cargos de los órganos del equipo directivo y orientar el fruto de los propósitos de la planificación de las tareas, estableciendo un fin significativo.

- Las actividades: Concordar al grupo de personas con diversas tareas, adaptando cada actividad al tipo de capacidad profesional que presenta cada uno, para que pueda desarrollar la planificación aprobada por la junta directiva.
- Los recursos: Relacionar la asignación de los recursos para el logro de diversas actividades reorganizando los procesos de ser necesario.
- Los tiempos: Necesita el control de los ritmos de acuerdo al tiempo, tomando en consideración tres periodos: iniciación de una actividad a realizar tareas y evaluar los resultados.
- Ideas: Consiste en la secuencia que el conductor presenta de acuerdo al plan educativo el cual se deriva de los actores. El regulador alcanza las normas fijadas en el equipo directivo, asume la responsabilidad de reducir la fase de discusión, convenir las posibilidades, promover la unanimidad.

Cuando las tareas están coordinadas se lleva a cabo la realización. De acuerdo a Álvarez (2010), la ejecución involucra "la dirección del proceso de una tarea, la toma de decisión, conceder conocimientos, ejecutar actividades, poner en marcha lo pactado, emplear diversos recursos disponibles, solucionar problemas que se suscitan de manera inesperada y que entorpezcan el progreso de lo planeado" (p. 255).

La función de la ejecución incurre en el ente rector ayudado por la junta directiva, la sub dirección y los equipos de trabajo de los docentes, con quienes se coordinó el procedimiento completo de la labor del proceso educativo. Las gestiones en el procedimiento de ejecución son: la retroalimentación entre el organizador del proyecto, el plan a elaborar y el conjunto; previsión y la aplicación de recursos; y toma de decisiones.

Según las habilidades para ejecutar son la estimulación, animación y el aprendizaje para tomar decisiones.

Los equipos de docentes en el ámbito laboral se ven beneficiados por la motivación y la animación, originando bienestar y afirmación de sus derechos y beneficios. Se puede considerar en la motivación: el capital simbólico, relaciones interpersonales, incentivos económicos y profesionales inclusión y exclusión, así como la creación de ambientes participativos. A continuación, se describe a cada uno de ellos:

- El capital simbólico consiste en el triunfo de un buen proceso educativo de los grupos de profesores para tener una buena imagen de la institución educativa asimismo el reconocimiento público y social de la calidad educativa. Una buena gestión eficaz del grupo directriz se ve reflejado en la motivación y lo gratificante que es pertenecer a un grupo bien organizado.
- Relaciones interpersonales, consiste en la atención efectiva que un líder brinda a sus trabajadores en equipo. Se toma en cuenta la experiencia de innovación que se ejecuta en la institución redundando en el grupo educativo. El conocimiento individual que tiene cada profesor y del equipo de trabajo considerando sus características positivas que conllevan a contar con un equipo docente, eficiente y eficaz.
- Los incentivos económicos y profesionales el primero significa un símbolo esencial en el nivel de valores de los profesores, se utiliza como alicientes siempre y cuando que la apreciación sea pública y no genere problemas. De otro lado, los alicientes profesionales permiten orientarse a programar la autorrealización y el logro. Para que el grupo de docentes trabaje de forma cómoda es necesario ofrecer todo tipo de recursos para que

puedan desempeñarse sin preocupaciones, contando con medios y ambientes adecuados, tecnología acorde a las necesidades lo cual hará más óptimo su desempeño laboral.

- La inclusión-exclusión en relación a la inclusión se tiene el lenguaje gestual y valoración del tono de voz con lo que el profesor del grupo manifestará su apoyo a la labor dirigiéndose a otros la forma y la manera de saludar, las declaraciones, el compromiso delegado para contenidos que demandan dedicación especial, así como la importancia para cumplir el reglamento.
- La idea de ambientes interactivos motiva el sentido de relevancia de los docentes. Se consideran más satisfechos por contar con buenas habilidades con la designación y gestión de sus fines que le permita elaborar sus herramientas metodológicas. Los docentes admiten manifestar la importancia de las perspectivas y la confianza que la sociedad deposita en sus manos, ayudando a un proceso de autorrealización y calidad.

2.4. Evaluación y monitoreo

Está comprendido de diversas estrategias de monitoreo y evaluación; del eje central del proceso educativo en el salón de clase. El monitoreo se lleva a cabo por el grupo rector integrado coordinador, o de grupo de trabajo. El equipo de profesores en la organización educativa participa en el monitoreo de las labores al interior de cada uno de los grupos dando a conocer fortalezas, debilidades y explicaciones mediante reuniones laborales y el informe de gestión institucional o la memoria organizacional.

Marcelo (2001), sostiene que el informe de la gestión organizacional comprende “la valoración y resultados del rendimiento académico de las evaluaciones finales, las tareas

académicas de apoyo al salón de clase y diversas actividades deportivas, artísticas entre otros” (p. 1).

Por otro lado, el monitoreo consiste en la evaluación y acompañamiento, así como la reflexión sobre actividades prácticas que son métodos de gestión pedagógica que emplean estrategias que ayuda a una adecuada investigación acción. Así como promover el desarrollo cultural del profesor y la formación consistente con una adecuada gestión académica, tomando en cuenta la labor del profesor en grupos.

Concluyendo, el monitoreo y la evaluación son procesos que ayudan en la formación de la labor pedagógico de los equipos de la tarea de los profesores de manera cooperativa:

- a) Los procesos que se dedican a planificar, ejecutar y evaluar la gestión pedagógica se monitorean.
- b) Los aprendizajes que realizan los estudiantes, sus actividades, el empleo de recursos y la competencia de los profesores en los procesos de enseñanza y aprendizaje son evaluados según ciertos criterios e indicadores.

La función de planificar, ejecutar y evaluar demandan de la participación y el diálogo democrático que permita el logro de consensos en los equipos de labor docente. Los profesores se relacionan como miembros de un equipo al igual que con otros grupos, por ejemplo: los estudiantes comparten acuerdos con los padres de familia, y elaboran documentos de gestión, de una forma dinámica, participativa y se caracteriza por una labor de influencia, la comunicación y tomar disposiciones por aprobación.

Es importante dar la razón que los profesores de la organización pedagógica presentan cualidades y valores personales que es un contraste con el interior de sus equipos.

Al momento que se fortalecen en la realidad de la labor empleando redes como consecuencia del contenido de creación de las documentaciones que se toman compartidos.

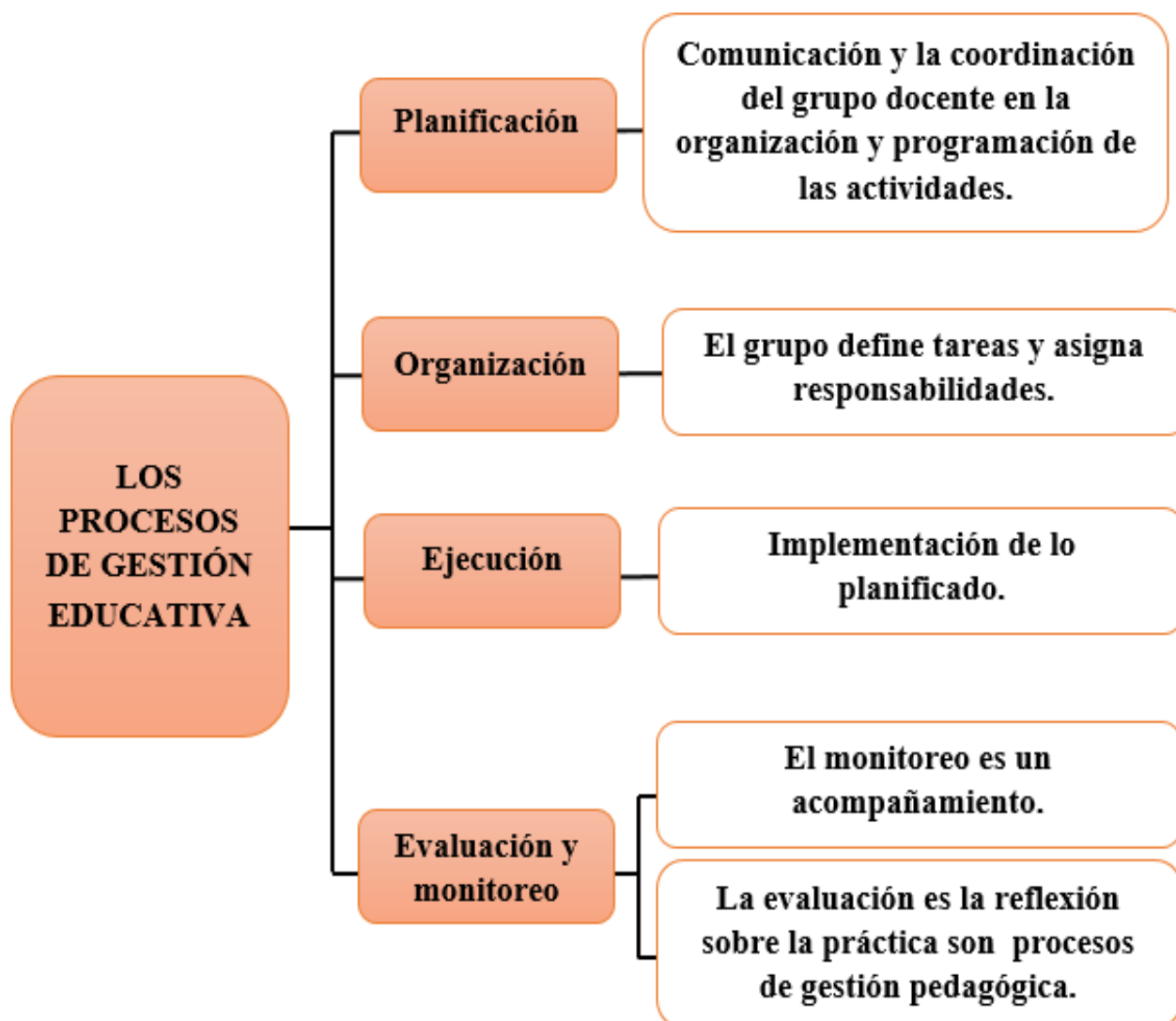
Establecer una adecuada tarea en redes permite una adecuada relación entre docentes, lo cual debe ser constante, no solamente en la institución educativa donde labora, sino que también con otras organizaciones que forman docentes, los cuales están en proceso innovador similar para el cambio y multiplicación de experiencias, en donde los equipos de profesores establecerán su destreza competitiva como parte de sus estudios académicos.

Para poder multiplicar los beneficios cualitativos de la calidad educativa es necesario que los profesores participen en la instrucción en servicio colaborando con los equipos tanto en conocimientos previos y prácticos que acrecentarán.

Según Marcelo (2001), el cambio expresivo admite entrelazar redes docentes y contextos formativos, “para mejorar la formación de los docentes y los formadores se hace necesario que las redes se conviertan en un recurso importante” (p. 1).

Para la solución de problemas complicados, las redes de trabajo cooperativo componen un elemento eficaz derivado de dificultades a la comunicación o la inadecuada comunicación, tal como se ha observado en el transcurso del trabajo.

2.5. Organizador del conocimiento



CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

3.1. Estrategias de dirección

Hernández y Rodríguez (2006), refieren que "son procedimientos de acción a gran escala que ayudan a interactuar con el medio cuyo fin es alcanzar metas propósitos. Es la tarea de programación de un futuro deseado y los medios efectivos para conseguir y crear que la institución se comporte como ha sido planeado" (p.458).

Por su parte Quinn (2006), concibe que las estrategias de dirección "forman parte de algunos resultados alcanzados con otros trabajadores" (p.37), para lo cual, se toman en cuenta tres aspectos: necesidad de alcanzar objetivos laborales, institución con directiva cooperativa y juicio por consecuencias sin representación de responsabilidades enfocándose en los fines y actividades al personal según sus particularidades, competencias y apreciación de resultados alcanzados formando la función de dirección.

De acuerdo a lo antes mencionado, los autores consideran que las habilidades a componer por la dirección son: conocimientos de sucesos, fijar límites, ordenar y valorar medios.

- Conocimiento de sucesos; esta estrategia consiste en tomar decisiones lo cual se comienza conociendo hechos que condicionen de alguna manera la eficiencia de tareas y/o medidas que lo componen dos orientaciones: investigación de sucesos externos con aspecto de evolucionar; y analizar sucesos internos con determinación de la situación (aspectos fuertes y débiles).
- Fijar metas, ordenar y valorar medios; la presencia de una política establecida de la organización resulta necesario para seleccionar las acciones y técnicas más eficaces para que exista permanencia, viabilidad y desarrollo de la misma. La primera se puntualiza con la elaboración de estrategias de progreso y la formulación de políticas, concretar metas cualitativas, así como de elementos, modelos de comportamiento. En tanto la segunda consiste en demostrar los propósitos, con el aseguramiento de metas cuantitativas, acumulación de soluciones operativas, la organización y evaluación de medios, para obtener las metas planteadas.

En tanto para Blase y Kirby exponen una serie de estrategias que permita ayudar al líder pedagógico a:

- Transmitir al personal docente expectativas bien definidas y animarlos a poder lograrlas.
- Beneficiar la participación de los docentes y su implicancia en el proyecto educativo de la institución educativa.
- Mejorar el rendimiento de los docentes y estudiantes.

- Salvaguardar y promover que los docentes sean profesionales autónomos.
- Apoyar y guiar al personal docente en el desempeño de su labor diaria.
- Aprender cuándo y cómo debe acudir a la autoridad formal de una manera positiva y productiva.

Por su parte Carnegie (2016), menciona que un buen director debe:

- Respetar opiniones, es decir, que debe apreciar y respetar la opinión de los demás así sean contrapuestas a las suyas.
- Saber reconocer y aceptar cuando se comete errores.
- Mirar las circunstancias desde el punto de vista del otro y poder llegar a un acuerdo propicio para ambas partes.
- Interesarse y ser solidario con los demás. Un colaborador que no se valore es difícil que su desempeño alcance los objetivos de la institución educativa.
- Estar atento cuando alguien tiende a equivocarse un castigo es su propia indignación y como colegas es importante no empeorar las circunstancias con su crítica.
- Gestionar que los demás se sientan felices de hacer lo que propone, es decir, lograr que el equipo labore eficientemente, convencer que las decisiones y medidas adoptadas son en verdad las correctas.

3.2. Clima de la organización institucional

Consiste en un conjunto de características que representan a una institución, se diferencian unas de otras influyendo en el comportamiento del equipo de personas que lo conforman.

Baguer (2011), manifiesta que es “el ambiente humano por medio del cual se desarrollan diversas tareas; al existir un clima organizacional adecuado el personal trabajará en un contexto laboral favorable que le permita al trabajador poner en práctica sus habilidades y conocimientos” (p. 94)

Por otro lado, García y Medina (2008), refieren que en el contexto académico la organización “es entendida con otros sentidos es decir, en un significado más amplio (macroorganización), como sistema de factores y componentes reales metódicos a posibilitar el mejor cumplimiento del trabajo articulado” (p, 12).

De acuerdo a los autores, se puede mencionar que el clima de una organización consiste en la participación habitual y/o características de un determinado ambiente de trabajo, su naturaleza, según sea observada y sentida por el grupo de personas que trabajan en la institución.

Condiciones para que exista un buen clima organizacional

Existen criterios importantes para mantener un saludable clima organizacional, es por ello que a continuación se exponen los más importantes a tomar en cuenta.

- Bienestar en el puesto de trabajo que ocupa.
- Proceso de selección adecuada.
- Buen ambiente laboral con compañeros y superiores.
- Trabajo sin estrés.
- Trabajo sin rutinas.
- Proporcionar adecuadas condiciones ambientales.
- Adecuado trato del personal docente.

- Salarios justos.
- Comunicación ascendente y descendente.
- Ofrece programas de formación.

Clima organizacional educativo

Eslava (2013), señala que “las organizaciones ponen especial énfasis al capital humano buscando habilidades que le permitan al equipo de trabajo estar motivados involucrados y comprometidos en la institución, para lograr identificarse y poder trabajar en un clima favorable” (p. 53).

Un buen clima organizacional es donde gobierna la calidez humana, el amor, el respeto, los valores, la compañía de una adecuada estructura y proceso que influye de manera positiva en la producción y eficacia de la institución educativa.

El personal directivo tiene como funciones observar y supervisar que exista un buen clima institucional, si existe motivación, satisfacción, compromiso e identificación en su ámbito laboral, y de no ser así promover las condiciones necesarias para crear un clima favorable en bien de los docentes y educandos.

3.3. Trabajado en equipo

El trabajo en equipo tiene como propósito interaccionar con personas que tengan un alto grado de compromiso que tengan como fin lograr el éxito, que sean consecuentes sobre la importancia del esfuerzo y lo cual podrá ser práctico si se trabaja en equipo con una sola finalidad y una sola meta.

Robbins, (2012), refiere que “el trabajo en equipo consiste en un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito de trabajo y una planeación común y compromiso mutuo compartida” (p.281).

Es necesario, comprender que los integrantes de la institución educativa tienen que tener la facultad de trabajar en equipo y coordinar ejecutando planeamientos en conjunto que beneficie a los estudiantes. Es responsabilidad de los docentes el brindar a los educandos una calidad educativa, por lo que, deben practicar lo que transmiten, y buscar espacios de coordinación con la finalidad de lograr que padres y comunidad educativa trabajen en equipo en bien de los educandos.

Reza (2007), manifiesta que “el trabajo en equipo consiste cuando dos o más personas se relacionan independientemente y forman semejantes habilidades en bien del cumplimiento de diversas metas comunes de la organización” (p.3).

Aguilar (2010), sostuvo que el equipo se determina “por la caracterización con el logro de diversos objetivos, conformidad de los roles, información asertiva, se involucra en diversos componentes afectivos, colaboración espontánea, ayuda recíproca, correspondencia e identificación; conciencia de equipo y buenas relaciones interpersonales en bienestar de una organización” (p. 22).

En síntesis, es importante comprender que trabajar en equipo es la colaboración e interacción que brinda un equipo de personas para lograr objetivos en común, la unión es fundamental, ya que en los equipos de trabajo, se constituyen una serie de normas y reglas que permitirán tener claros los comportamientos y roles de cada miembro, estas permiten que cada persona se pueda integrar con los demás y responder de forma apropiada causando una fuerza que constituye al equipo y su cohesión se convierte en la colaboración y el

sentido de pertenencia al interior exterior del mismo mediante valores actitudes y normas de conducta.

Principios básicos del trabajo en equipo

- Reconocer y comprender los objetivos del trabajo en equipo ya que es la habilidad de trabajo hacia una visión y meta en común, para obtener un solo resultado.
- Todo integrante del equipo debe tener claro su responsabilidad, las actividades y tareas que le fueron asignadas.
- Cooperación mutua. Cada miembro del equipo de trabajo debe estar comprometido con las actividades encomendadas en conjunto. El liderazgo no es de uno solo, es compartido.
- Debe existir una buena comunicación interna en un equipo de trabajo.
- Información compartida. Los integrantes del equipo deben conocer las actividades que desarrollan cada uno de ellos.
- Brindar estímulos en el equipo, no dedicarse a castigar las debilidades.

3.4. Importancia de las estrategias de dirección

Las estrategias de dirección son importantes porque el director tiene la tarea de ser un agente de cambio, es decir debe facilitar un clima de respeto mutuo, de presión libre de crítica constructiva de superación, así como propiciar escenarios para que el docente pueda experimentar comprender y mejorar su propio acto de enseñar.

El objetivo real de toda escuela es llegar a ser una escuela que se sienta comprometida con la educación de los estudiantes, es decir, debe ser efectiva, ser una

institución en la que cada integrante enseñe y aprenda de forma simultánea donde todos contribuyan hacia un mismo objetivo.

El director de la institución educativa debe aplicar habilidades efectivas de relaciones humanas, poseer habilidades de comunicación en la cual pueda articular de manera persuasiva sus creencias y defienda de manera firme sus decisiones, así como poder enfrentarse a situaciones complicadas por medio de la resolución de conflictos; es importante que entienda y comprenda los valores y metas de la comunidad educativa.

3.5. Organizador del conocimiento





CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES

- La comunicación efectiva es una herramienta que articula a toda la comunidad educativa con fin de estar en contacto permanente para el bienestar y desarrollo de la entidad educativa.
- El éxito en las comunicaciones con los empleados se basa en el liderazgo de la alta dirección quien debe estar comprometido filosófica y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas institucionales.
- Los equipos se enfocan en mejorar la eficiencia y efectividad en una organización, siendo una técnica que se está introduciendo ampliamente en todos los sectores, un equipo es un grupo integrado que trabaja con la finalidad de poder lograr un objetivo en común.
- La acción de dirigir una institución educativa implica tomar un conjunto de resoluciones coherentes con la política educativa definida por el Sistema Educativo. Por ello la gerencia educativa demanda la organización de espacios que permitan a todos los miembros de la comunidad educativa ser parte de las diferentes acciones que se desarrollan en el mismo.

SUGERENCIAS

- El director debe ser un líder ya que mejora el clima organizacional de la institución educativa así como propicia un equilibrio armónico entre la administración, la gestión educativa y la convivencia escolar.
- Para alcanzar un cambio en la plana docente y fortalecer la gestión y el liderazgo la dirección debe realizar de manera permanente talleres de capacitación académicos de manera periódica y distribuida sobre estrategias de gestión institucional principios institucionales, así como garantizar una buena gestión de calidad en las instituciones educativas.
- La dirección debe de formular lineamientos de política, que estén acordes a las necesidades de cambio y mejora permanente de la plana docente en los procesos de gestión educativa.
- La dirección debe mantener una buena comunicación con los docentes para mejorar el clima organizacional de la institución educativa.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes bibliográficas

Aguilar, J. y Vargas, J. (2010). *Trabajo en equipo. Network de Psicología Organizacional*. México

D.F.: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Álvarez, M. (2010). *El grupo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.

Álvarez, Q. y Zabalsa, M. (1989). *La comunicación en las instituciones escolares*. Madrid: UNED.

Antúnez, S. (2002). *Dinámicas colaborativas en el trabajo del profesorado. El paso del yo al*

nosotros. Barcelona: GRAÓ de IRIF, SL./Laboratorio Educativo.

Baguer, A. (2011). *Dirección de personas: un timón en la tormenta*. Madrid: Díaz de Santos.

Bateman T. y Snell, B (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo*

Competitivo. (8ª ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill.

Blase, J. y Kirby, P. (2013). *Estrategias para una dirección escolar eficaz: Cómo motivar, inspirar*

y liderar. Madrid: Narcea.

Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. (6ª ed.). México D.F.: Cengage

Learning.

García, V. y Medina, R. (2008). *Organización y gobierno de centros educativos*. Bogotá: Grupo

Quinto Centenario.

Hernández, M. y Rodríguez, S. (2006) *Introducción a la Administración: Teoría General*

Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia. México: Mc Graw Hill.

Robbins, S. (2012). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Madrid: Prentice-Hall

Hispanoamericana.

Páginas web de consulta

Carnegie, D. (2016). *Cómo Ganar Amigos e Influir en los Demás*. México D.F.: Grijalbo.

Recuperado de www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/entorno/info/5/3.htm

Eslava, E. (2013). *Coaching en la gestión del capital humano*. El rincón del Coach. Recuperado

de <http://www.tisoc.com/>

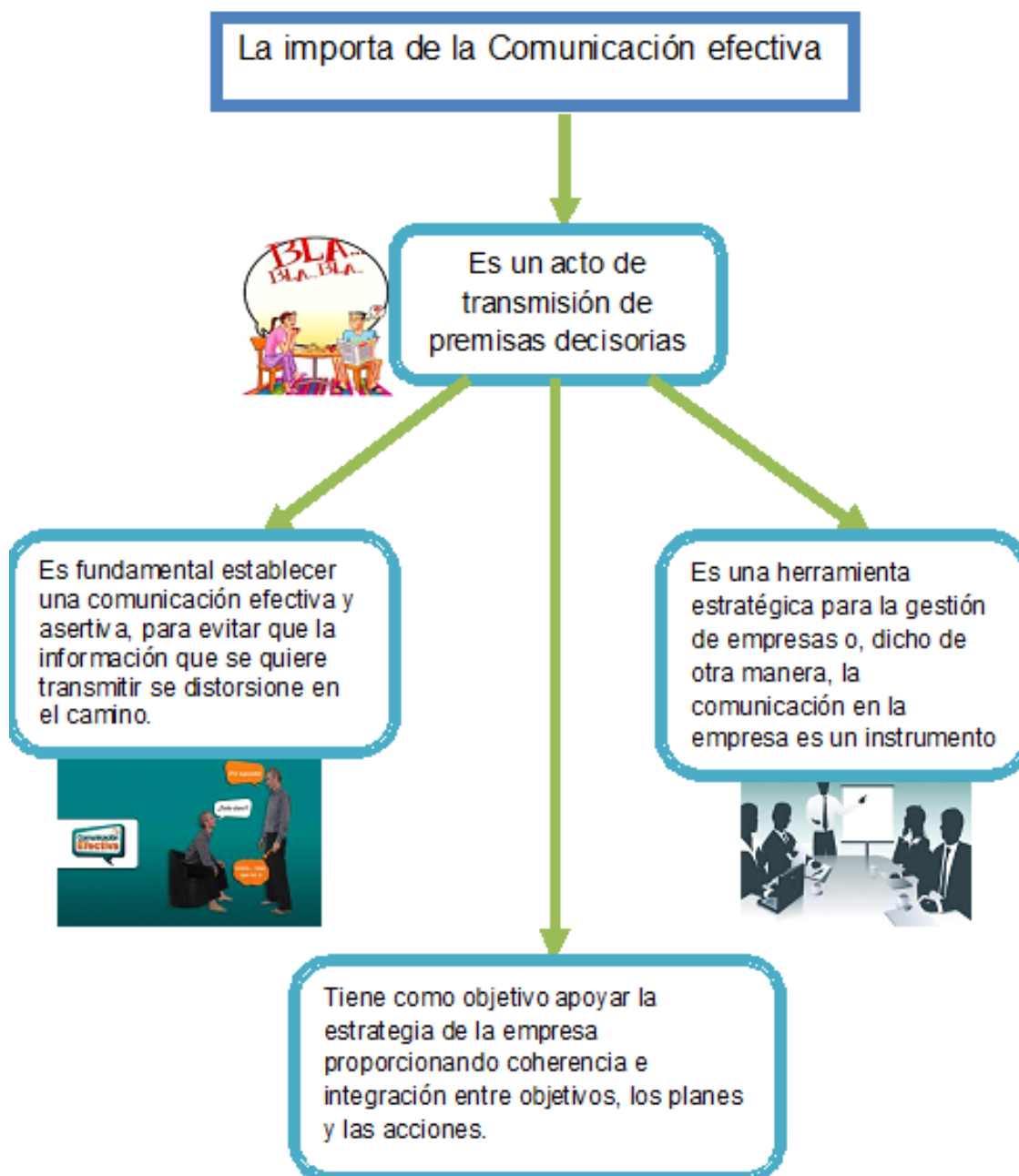
Marcelo, C. (2001). *El aprendizaje de los formadores en tiempos de cambio. La aportación de las redes y el caso de la Red Andaluza de Profesionales de la Formación*. *Profesorado, revista de Currículum y formación del profesorado*. Sevilla, volumen 5, número 1. pp. 1-17.

Consulta: 12 de Diciembre del 2018, <http://www.ugr.es/~recfpro/rev51ART2.pdf>

Reza. T. (2007). *Generalidades del trabajo en equipo*. Recuperado de

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17737/Capitulo2.pdf>

ANEXOS



COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

El envío de SMS a responsables de la ejecución del presupuesto para el mantenimiento preventivo de locales escolares del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) incrementó la probabilidad de que éstos ejecuten los recursos y rindan cuentas oportunamente.¹

A pesar de los avances educativos de los últimos años, el Perú se encuentra aún rezagado y la calidad de la educación pública dista de la que los niños, niñas y adolescentes se merecen. Frente a ello, el Ministerio de Educación ha emprendido una reforma educativa que ha venido acompañada de mayores recursos para el sector, lo que impone retos importantes en la ejecución de los mismos.

Una intervención importante de la reforma educativa orientada al cierre de la brecha de infraestructura es el Programa de Mantenimiento² de Locales Escolares del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) que transfirió S/. 571 millones (US\$ 197 millones), en el 2014, y S/. 350 millones (US\$ 100 millones) en el 2015, a más de 50 mil locales educativos de todo el país. Sin embargo, sólo cerca del 90% del monto transferido se retiraba y aproximadamente el 85% se declaraba oportunamente.



¹ Los investigadores Stanislao Maldonado (Universidad del Rosario), Andrew Duxan (Universidad de Vanderbilt) y Juan M. Hernández-Agramonte (Innovations for Poverty Action) diseñaron y evaluaron esta innovación en coordinación con el equipo de MineduLAB. El equipo de investigación agradece al equipo de la Unidad Gerencial de Mantenimiento de PRONIED por su valiosa colaboración en el diseño e implementación de la innovación.

² Las actividades que se permiten con este presupuesto son: 1) Reparación de techos, 2) Reparación de pisos, 3) Reparación de instalaciones sanitarias, 4) Reparación de muros, 5) Reparación de puertas, 6) Reparación de ventanas, 7) Reparación de instalaciones eléctricas, 8) Reparación de mobiliario escolar, 9) Reposición de mobiliario escolar, 10) Pintado, 11) Compra de útiles escolares y de escritorio, materiales para uso pedagógico y equipamiento menor.