

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 LICENCIADA EN

EDUCACIÓN PRIMARIA

ASIGNATURA: GESTIÓN EDUCATIVA

TÍTULO: “ESTRATEGIAS DE GESTIÓN Y SU EFICACIA EN LAS

INSTITUCIONES EDUCATIVAS”

PRESENTADO POR:

HUALLPA CÀCERES, MARYBEL

LIMA – PERÚ
2018

DEDICATORIA

**A los niños que buscan
lo mejor de los maestros:
amor y sabiduría.**

**A mis hijos, con el inmenso amor
Que me profesan.**

AGRADECIMIENTO
A la Universidad Inca
Garcilaso de la Vega,
mi alma máter siempre.
Dios, patria, familia, vida

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Resumen	vi
Introducción	vii
CAPÍTULO I: GESTION EDUCATIVA	9
1.1.Aspectos generales: concepto de Gestión	9
1.1.1. Concepto de gestión	9
1.1.2. Concepto de Gestión Educativa	10
1.1.3. Modelos de Gestión	10
1.2.Dimensiones de la Gestión Educativa	13
1.2.1. Dimensión institucional	13
1.2.2. Dimensión pedagógica	14
1.2.3. Dimensión administrativa	14
1.2.4. Dimensión comunitaria	14
1.3.Procesos de la Gestión Educativa	15
1.3.1. Planificación	15
1.3.2. Ejecución	15
1.3.3. Evaluación y Monitoreo	15
1.4.Importancia de la Gestión en las instituciones educativa	16

1.5. Organizador del conocimiento	17
-----------------------------------	----

CAPITULO II: LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES

EDUCATIVAS	18
2.1. Liderazgo pedagógico con eficacia	18
2.2. Compromisos de gestión escolar	20
2.3. Jornadas de autoformación docente	24
2.4. Comunicación virtual	24
2.5. Comunidades de aprendizaje	25
2.6. Grupos de interaprendizaje	26
2.7. Pasantías de aprendizaje escolar	27
2.8. Organizador del conocimiento	28

CAPITULO III: COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y SU IMPORTANCIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

3.1. Definición de comunidades de aprendizaje	29
3.2. Características de la estrategia de comunidades de aprendizaje	30
3.3. Aplicación de la estrategia de gestión	30
3.4. Resultados obtenidos	36
3.5. Organizador del conocimiento	37

CONCLUSIONES	38
---------------------	-----------

SUGERENCIAS	39
--------------------	-----------

FUENTES DE INFORMACIÓN	40
-------------------------------	-----------

ANEXOS	41
---------------	-----------

RESUMEN

El proyecto titulado Estrategia de gestión y su eficacia en las instituciones educativas ha permitido tener en cuenta la conceptualización de la Gestión educativa , como un proceso sistemático, organizado, cuyas dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria con sus respectivos campos de acción tomando en cuenta así mismo los enfoques son llevados a la práctica mediante los diversos modelos de gestión, desde el Normativo ha tenido un proceso de cambio de mejora hasta el comunicacional que actualmente es la forma ideal de conducir una institución con eficacia cuya meta es la mejora de los aprendizajes.

Es así que, la gestión educativa tiene también tres procesos como la planificación, ejecución y evaluación y monitoreo que permite ir ajustando los resultados para iniciar o mejorar las actividades educativas previstas en la escuela.

Es por esta razón que estos procesos permiten implementar una serie de estrategias como el liderazgo pedagógico, grupos de interaprendizajes, jornadas de autoformación, los compromisos de gestión y comunicación virtual, y las comunidades de aprendizaje que permiten mejorar los resultados de las diferentes dimensiones de la gestión.

Es así que la estrategia de gestión, Comunidades de aprendizaje (CAP) permite garantizar el derecho de todos sus integrantes a aprender y bien sobre aspectos pedagógicos. La igualdad de oportunidades de aprendizaje supone conseguir igualdad de resultados. Las Comunidades de Aprendizaje crean un clima de altas expectativas por parte de todos los involucrados a favor de los aprendizajes.

**Palabras claves: GESTIÓN EDUCATIVA -DIMENSIONES-ESTRATEGIAS –
COMUNIDADES DE APRENDIZAJES- EFICACIA**

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: “Estrategias de gestión y su eficacia en las instituciones educativas” parte de una la recopilación de diversos textos relacionados con las dos variables que presenta el título.

En el ámbito de la educación, recientemente se ha introducido el termino de gestión educativa y a la vez diferentes autores lo definen, lo cual es un concepto muy complejo que abarca la función de dirección por parte del director de la I.E, que a la vez tiene que ejercer esa función con un buen liderazgo, para que se lleve a cabo el cumplimiento de los objetivos del centro educativo; se debe generar un clima de pertinencia, integridad y participación de todos los agentes educativos.

En cuanto a la práctica docente, es rutinaria, cuyas acciones de instrucción de saberes repetitivos así como las programaciones curriculares que complementan el aprendizaje pero que se debe dar mayor énfasis en aquellos que ayudan al desarrollo integral del estudiante y esto es posible con actualizaciones, mejoras en el desempeño docente.

Este proyecto está diseñado en tres capítulos: En el primer capítulo, se desarrolla las bases teóricas de la gestión educativa, la conceptualización, los modelos, dimensiones, los procesos, y la relevancia y trascendencia de la gestión en las escuelas.

El segundo capítulo desarrollamos la variable referida a estrategias de gestión y su eficacia en las instituciones educativas teniendo en cuenta el liderazgo pedagógico, los compromisos de gestión, el trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje, los Gías, pasantías que son herramientas para una buena gestión escolar que facilita el trabajo sistematizado y favorece el desarrollo de las competencias profesionales que permitirán mejorar un servicio de calidad.

El último capítulo a desarrollar busca explicar la aplicación de la estrategia comunidades de aprendizaje como una herramienta de gestión que permita un trabajo eficaz en las instituciones educativas.

Al finalizar cada capítulo se acompañará organizadores visuales para la síntesis de la información; finalmente este trabajo presenta las conclusiones, recomendaciones, fuentes de información y los anexos necesarios para poder complementar el presente trabajo.

CAPÍTULO I

GESTION EDUCATIVA

1.1.Aspectos generales

La gestión se puede concebir como la aplicación de una serie de técnicas, instrumentos y procedimientos en la aplicación de los recursos y desarrollo de las acciones a nivel de una institución educativa. Es por ello que es imprescindible presentar los conceptos de gestión a fin de delimitar sus respectivos alcances.

1.1.1. Concepto de Gestión

Según la Unesco (2011), afirma que la gestión se considera “como un conjunto de ideas más o menos estructuradas” (p.20), es decir, que puede abarcar aspectos de los recursos, procesos al interior de la organización, relaciones interpersonales entre los miembros, la comunicación eficaz y los referidos a los aprendizajes.

Así mismo, Alvarado (1999), define a la gestión “como el marco operativo” (p.17), entendiéndose como la aplicación de diversas técnicas, instrumentos y procedimientos en una escuela, cuyos procesos se deben gestionar para que sean eficaces.

Entonces podemos definir a la gestión como la conducción de diversos procesos para lograr la escuela que queremos, a decir, aquella que maneja adecuadamente y de manera sostenible los recursos con que cuenta, los procesos de mejora, la participación de los actores educativos de manera consensuada y manteniendo una comunicación de acción y los referidos a los aprendizajes que involucra técnicas, estrategias, competencias a lograr dentro de un clima favorable a favor de los mismos.

1.1.2. Concepto de gestión educativa.

Según Alvarado, O. (1999) nos dice que “La gestión puede ser entendida como la aplicación de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de recursos y desarrollo de las actividades institucionales”(p. 17). Es decir, estos procedimientos de la gestión se aplican al campo educativo, teniendo en cuenta principalmente las teorías que la sustentan, la política educativa vigente y práctica; teniendo en consideración no solo lo administrativo sino principalmente lo pedagógico hacia el logro de los aprendizajes de calidad.

1.1.3. Modelos de Gestión

La propuesta presentada por Cassasus, J. (1999), considera siete modelos de gestión que han permitido ajustes constantes a través del tiempo, es decir, las formas de hacer de los años 50 no son las mismas en la actualidad, esto se debe a permanentes cambios en las organizaciones escolares sea en infraestructura, planes de estudios, de personal, entre otros.

Entre estos modelos de gestión podemos considerar los siguientes:

- a. Modelo Normativo: En el campo educativo, fue orientada al crecimiento numérico del sistema. De hecho, esto consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la

propuesta educativa. La visión normativa muestra un panorama lineal del futuro. Desde esta teoría, el futuro es único y cierto. Desde una mirada técnica la es rígida, abstracta, desde arriba y se trató de la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia adelante.

- b. Modelo Prospectivo: la mirada prospectiva, este modelo se visualiza que el futuro no se basa sólo por el pasado. También intervienen aspectos del presente y que, finalmente, lo enmarcan. De esta manera, el futuro se puede prever a través de la elaboración de espacios diversos. Pero, al mismo tiempo que se conciben múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es también múltiple, y por ende incierto, se vuelve flexible en la planificación. Entonces diremos que el modelo prospectivo intenta mostrar escenarios cuyo aporte importante es de Godet, quien introduce el uso de técnicas de matrices como Técnica Delfi, el ábaco de Reiner y otros. En esta etapa de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas que mostraban diversos futuros. Esto se puede corroborar con las visiones mostradas con países vecinos quienes apoyados por estas técnicas intentaron modificar el modelo anterior.
- c. Modelo Estratégico: este modelo conducente a un carácter de tipo castrense cuya aplicación de normas rígidas y de cumplimiento para alcanzar un objetivo. Era necesario que la escuela aplique estas normas articulando todos los estamentos que la conforman, los recursos con que cuenta. Y mediante la técnica del Foda, que resalta la mirada de visión que posee la organización. La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y la gestión. Es decir, una forma de hacer visible una institución a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Dicho

modelo permitió que las organizaciones tuvieran participación y permanencia en un mundo cambiante en el quehacer educativo cuyos resultados se verían más adelante.

- d. Modelo Estratégico situacional: planificar estratégicamente en una situación reconoce el interés de los actores y la posibilidad desde el punto de vista técnico, de recursos económicos, las normas. Este tipo de proceso le atañe ir de lo más elemental o específico de aquellos puntos críticos que no permiten que la gestión avance, Este proceso implica ir buscando recursos para solucionar aquellos que están más al alcance y permite la descongestión administrativa del sistema denominado descentralización de lo educación.
- e. Modelo Calidad Total: Con el éxito de los japoneses en el contexto de la economía mundial, se reconoce a los principales teóricos que inspiraron cambios en la organización del trabajo en Japón, se encuentran los americanos E. Deming y J. Jurán, y a mediados de la década de los ochenta, se traslada al sistema de enseñanza en Estados Unidos. Hecho que sucede por los años 90, en Hispanoamérica. Las bases referidas a la calidad se sitúan a los aspectos de la planificación, control y la razón de ser el mejoramiento continuo y esa mirada de visión de calidad del servicio que se quiere ofrecer.

El aparato de la educación se preocupa por el servicio que da a los estudiantes que deben ser de acuerdo a las necesidades detectadas, entonces se masifica el concepto de medir y evaluar el servicio de la educación cuyo objetivo es desaparecer la administración exagerada, para lograr mejores resultados.

- f. Modelo de reingeniería se enmarca en el mundo global. Para este modelo, las mejoras no son suficientes sobre lo que hay en existencia. Los cambios deben ser tomando en cuenta aspectos no medibles y que debe ser descentralizado en todo los ámbitos, . Entonces, la reingeniería se define como refundar la ingeniería l y rediseño debe ser totalmente radical

respecto a los procesos, si es que se quiere lograr mejoras sustanciales en el desempeño. Es trascendental concebir que este modelo de gestión tiene que ver principalmente con una manera de solvencia moral de valores que debe llevar a una acción real.

- g. Modelo comunicacional: En este derrotero, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción que se obtienen de comunicaciones para realizar una actividad dentro de la organización; y estas se desarrollan cuando se solicitan y se logran resultados. Es por esto que las herramientas de este modelo son todos los campos que de revivan de la comunicación sean estos, declaraciones, solicitudes, petitorios, compromisos realizados por la comunidad educativa, intercambio de experiencias, entre otros.

1.2. Dimensiones de la gestión educativa

Las instituciones educativas son organizaciones que se comporta de manera sistémica y que entre ellos interactúan diversos aspectos que permiten articular, interactuar y coexistir de manera fluida para lograr resultados en el campo institucional, administrativo, pedagógico y la comunitaria.

1.2.1. Dimensión institucional

Esta dimensión es muy importante porque permite señalar como se organizan los miembros de la institución hacia el buen funcionamiento. En este campo se considera a la estructura formal e informal, es decir, las funciones de cada miembro, el uso del tiempo, horarios, las interrelaciones y estilos, la cultura organizacional, etc.

Es importante mencionar que esta dimensión permite que sus miembros se desarrollen de manera autónoma, flexible para lograr transformaciones y estar a la par de los cambios en el contexto en que se desenvuelven. Por ello es vital considerar la visión y los principios que rigen a la institución educativa.

1.2.2. Dimensión pedagógica

Esta dimensión abarca el proceso y el enfoque de los aprendizajes. Permite tener en claro la diversificación curricular las programaciones, estrategias metodológicas y didácticas; la evaluación formativa, el uso de materiales y recursos pedagógicos.

Implica así mismo, el rol del docente, respecto a sus estilos de enseñanza, el trato a los estudiantes y la formación en servicio para fortalecer sus competencias profesionales.

1.2.3. Dimensión administrativa

Esta dimensión tiene mucha relevancia dado que implica el manejo de recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos y todos aquellos que permiten acciones concretas para lograr objetivos institucionales mediante la toma de decisiones.

1.2.4. Dimensión comunitaria

Es importante que la escuela se relacione con la comunidad de su contexto tomando en cuenta las necesidades y demandas para integrarse a ella.

Es necesario entender que esta dimensión implica realizar convenios estratégicos a favor de la educación como meta primordial con las instituciones de la comunidad como la comisaria, del sector, parroquias, centro de salud, prefectura, municipalidad, Demuna y especialmente con los padres de familias.

1.3. Procesos de la gestión Educativa

Es la institución educativa es la que determina los procesos a seguir a fin de lograr los fines institucionales. Estos procesos marcan el derrotero a seguir para satisfacer a los miembros de la organización. Entre estos consideramos:

1.3.1. Planificación

Tomando en cuenta la visión y misión establecido en el Proyecto Educativo Institucional, el líder pedagógico y su equipo conformado por docentes, administrativos decide qué y cómo hacer para alcanzar la excelencia pedagógica. Es así que la gestión ayuda a la toma de decisiones considerando aspectos como recursos que tenemos y necesitamos; para alcanzar sus propósitos y considerando las debilidades que se debe superar.

Para ello, la Unesco (2011), cita a Ander E. (1993) que afirma que “planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medios preferibles”. (43)

1.3.2. Ejecución

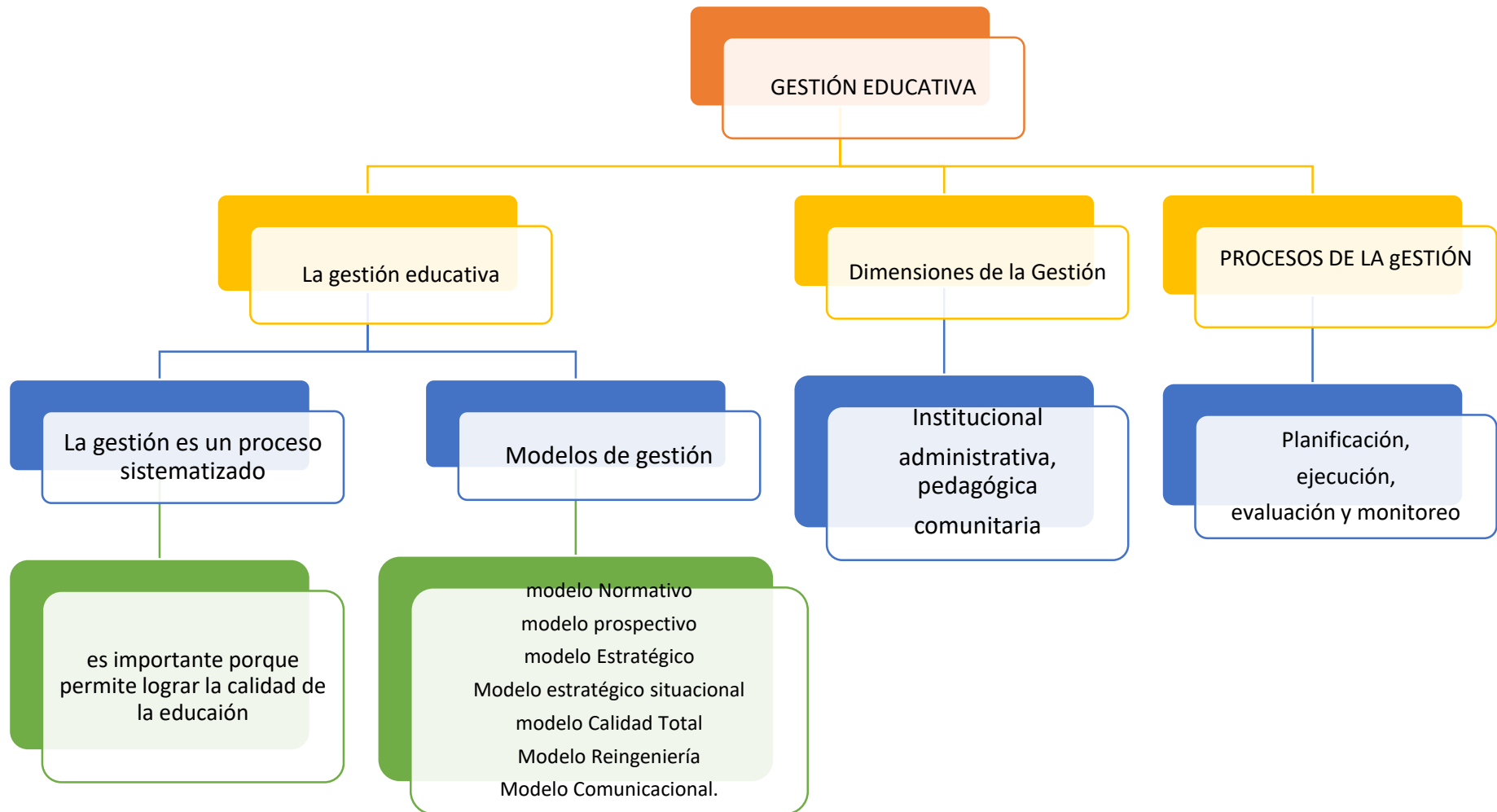
Implica el desarrollo de la gestión facilitando la integración de las actividades y la comunidad educativa empleando los recursos con que cuenta para aplicar los procesos, planes y proyectos. También involucra la división del trabajo de acuerdo a sus funciones establecidas jerárquicamente mediante la delegación de funciones Estos se han distribuido

1.3.3. Evaluación y monitoreo

Este consiste en verificar el cumplimiento de lo que se ha programado y permite revisar que las responsabilidades asignadas han logrado las metas trazadas que se han considerado en la planificación. Esto permite potenciar aquellos procesos que han resultado de gran impacto y ajustar aquellos que aún faltan consolidar.

1.4.Importancia de la gestión en las instituciones educativas.

La gestión educativa considerada como un proceso sistemático marca su importancia porque permite asegurar la calidad del servicio educativo logrando sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por diferentes sea de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos y los demás miembros de la institución educativa. Se puede definir como una gestión destacada aquella en la que cada miembro es partícipe de la misma, donde se sienta que es integrante activo con pertinencia cuyo proyecto institucional muestre el aporte de todos.. En este sentido es necesario el involucramiento hacia una mismo fin a cuenta de ser parte de una organización que demuestra que los cambios dan los frutos requeridos para la mejora institucional.



CAPITULO II
LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

Los nuevos planes en educación, ha generado nuevos esfuerzos para lograr la transformación de la gestión en la escuela, centrado al inicio, en asegurar la asistencia y permanencia de estudiantes y el desarrollo de capacidades de los docentes en las organizaciones educativas. Es por esta razón que es imprescindible desarrollar estrategias de gestión que den soporte a la labor de los directivos para lograr mejora de los aprendizajes. Es así que consideramos necesario tomar en cuenta las siguientes estrategias que ayudaran a la gestión educativa:

2.1. Liderazgo pedagógico con eficacia

Este modelo de estrategia está diseñado para aquellas instituciones que ofrecen el servicio educativo, que reciben la influencia del líder en el estudiante y su educación como el objetivo más resaltante e importante de una gestión escolar. Así, el líder pedagógico provee de un camino direccionado a la comunidad escolar utilizando todos aquellos insumos propios de ésta hacia el logro de planes y proyectos que han sido propuestos por todos.

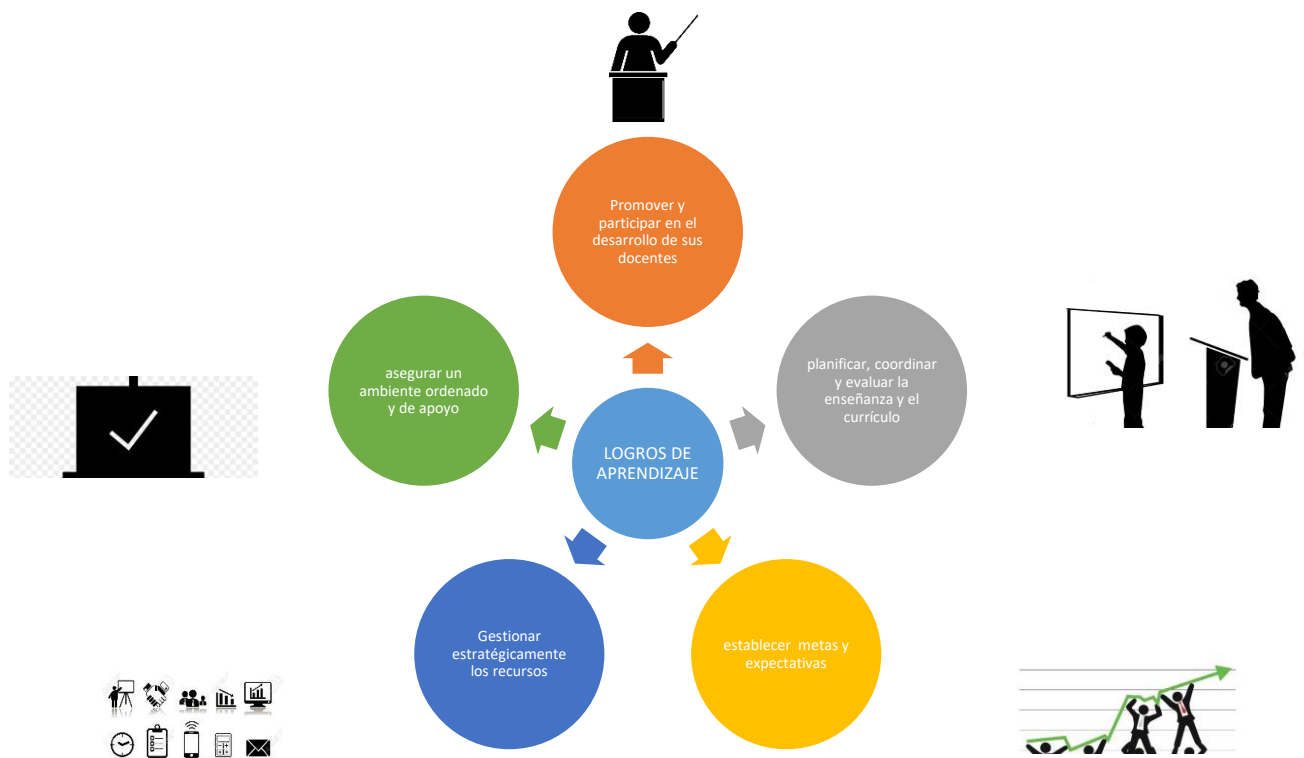
2.1.1. Prácticas de liderazgo pedagógico

Un líder pedagógico, además de sus responsabilidades administrativas debe considerar influenciar positivamente en el desarrollo de los estudiantes que según Robinson (2014), ha considerado cinco prácticas necesarias para la mejora del funcionamiento de las instituciones educativas y se caracteriza por:

- Ser adaptables a la realidad y características donde se desarrolla la institución educativa.
- Su prioridad son los aprendizajes.
- Que debe considerar como línea base a los compromisos de gestión.
- Que se basa en evidencias verificables.

2.1.2. Prácticas de liderazgo pedagógico

Las prácticas del líder en las instituciones educativas se describen de la siguiente manera:



Fuente: Minedu (2017). Elaboración propia

2.1.3. Rutas del desarrollo del liderazgo pedagógico

Debemos tener en cuenta que cada institución educativa presente sus propias fortalezas y retos, por lo tanto, es vital que se adapte una ruta a las propias necesidades administrativas, que se han percibido después de un diagnóstico situacional para ello consideramos la siguiente ruta a seguir para implementar el liderazgo pedagógico:

- Familiarización con la cultura organizacional de la institución educativa.
- Establecer mecanismos de trabajo participativo-colaborativo
- Constituir colaborativamente un objetivo concreto para el año escolar
- Comunica claramente las expectativas a la comunidad educativa
- Incluir a los estudiantes y las iniciativas que puedan aportar.
- Desarrolla un sistema de reconocimiento de logros ante toda la comunidad.
- Lograr una mejora en infraestructura o equipamiento, aunque sea pequeño.

2.2. Compromisos de gestión escolar

Según el Minedu (2015) define a los compromisos como “prácticas de la gestión que buscan generar condiciones para que los estudiantes aprendan”. El actuar de las instituciones educativas se centra en el objetivo asegurar el avance de los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar a través de una planificación compartida, una convivencia favorable y un proceso de monitoreo y acompañamiento a la práctica de los docentes en el ejercicio de sus funciones.

Los Compromisos de gestión escolar orientan la labor de los directivos de las instituciones educativas al plantear los resultados que se deben lograr al finalizar la educación básica regular, estos sirven de soporte para establecer el plan de trabajo anual losm informes respectivos de fin de año entre otros.

2.2.1 Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de estudiantes de la institución educativa.

El rendimiento de los educandos estudiantes es el indicador demostrable por excelencia de todo el sistema educativo. Es un compromiso de resultado que denota la articulación, implementación y monitoreo de los otros compromisos de gestión escolar, como factores que se relacionan al aprendizaje. El logro de los aprendizajes es la principal de la tarea de la escuela. Por ello su mejora año tras año es responsabilidad de los miembros de la comunidad educativa. El progreso anual implica resultados en: porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la evaluación censal; porcentaje de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logro y porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en las evaluaciones que las escuelas puedan considerar como pruebas de desempeño, de inicio, progreso y salida.

2.2.2. Compromiso 2: Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa

Se entiende este compromiso como la capacidad del sistema educativo para lograr que los estudiantes permanezcan y culminen de manera satisfactoria los ciclos y modalidades en el tiempo requerido, según la norma, Esto porque se tiene estadísticas que la extraedad va en índices de aumento cuantitativo dado que muchos estudiantes terminan fuera de la edad correspondiente a su edad debida.

2.2.3. Compromiso 3: Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa.

Está centrado en la reflexión y toma de conciencia sobre la importancia del uso del tiempo en la escuela, garantizando el cumplimiento de las horas efectivas de aprendizaje, enfatizando la asistencia y permanencia a su jornada laboral de los docentes y la dedicación a los espacios a actividades pedagógicas. Los indicadores que nos dan referencia al cumplimiento son:

- Elaboración de la calendarización de la I. E.
- Seguimiento al cumplimiento de las actividades programadas.
- Seguimiento de la asistencia y puntualidad de los estudiantes y nla justificación pertinente en casos de inasistencia.
- Seguimiento de la asistencia y puntualidad de todo el personal que labora en la escuela.
- Prevención de eventualidades que afecten el desarrollo de las actividades planificadas a nivel de institución para garantizar el cumplimiento de las mismas

2.2.4. Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica

El acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica es un aspecto muy relevante del liderazgo pedagógico hacia la práctica pedagógica de los docentes. En estas visitas es importante tomar en cuenta los aspectos referidos a:

- El uso del tiempo pedagógico en el aula-
- Uso de herramientas pedagógicas y de materiales educativos: implica el uso de estrategias que permitan la mejora de la práctica pedagógica tales como círculos de inter aprendizaje, comunidades de aprendizaje, el uso del kit de evaluación,
- Uso de materiales y recursos durante las sesiones de aprendizaje: el equipo directivo debe promover el uso adecuado de los libros otorgados por el Minedu, fichas de trabajo, material y demás recursos incluidos las Tic.

Este compromiso se mide con los siguientes indicadores:

- Planificación del currículo de manera colaborativa.
- Seguimiento de la planificación curricular.
- Seguimiento al desempeño de los estudiantes,
- Monitoreo y acompañamiento de los aprendizajes de manera permanente.
- Promoción del trabajo colaborativo y desarrollo docente.

- Programación de proyectos innovadores de participación con todos los estamentos a fin de lograr el involucramiento

2.2.5. Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa

Este compromiso está dado por las relaciones personales y grupales que se dan en la escuela. Existe una responsabilidad compartida de la comunidad educativa que contribuye al buen clima escolar. Para ello citamos a Abad (2010) citado por el Minedu (2015) quien afirma que “las I.EE. donde se implementa la convivencia escolar desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones donde puedan aprender, a ser ciudadanos”(p.45)

Los indicadores que permiten la medición del cumplimiento de este compromiso es.

- Aprobación de las normas de convivencia de la I. E. de manera consensuada
Fortalecimiento de los espacios de participación democrática.
- Establecimiento de alianzas y convenios interinstitucionales con organizaciones de la localidad para promover una sana convivencia.
- Implementación de acciones con los actores de la educación para evitar la violencia escolar.
- Atención de primera línea en casos de violencia escolar de acuerdo con los protocolos vigentes, haciendo uso del libro de incidencias y el portal del Síseve
- Desarrollo de acciones tutoriales de manera permanente
- Las horas de tutoría deben ser consideradas encuentros que sirva para abordar temas de interés escolar.

2.3. Jornadas de autoformación docente

Fortalece las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente a las necesidades de aprendizaje docente.

Implica así mismo la toma de conciencia respecto a su práctica pedagógica respecto a los siguientes las competencias de auto implicación que según la Guía de autoformación docente (2008) refiere tener en cuenta:

- Apertura: toman en cuenta las habilidades y actitudes que permiten al educador ser más abierto y receptivo hacia los cambios que facilitan la mejora profesional.
- Autoconocimiento: se refiere a las habilidades que una persona desarrolla para conocerse a sí misma y regular sus emociones y pensamientos.
- Egoconstructivas: están referidas a las competencias que favorecen la autoconfianza, la autoestima y el desarrollo personal.
- Autoexpectativas: potencializan las competencias para gestionar y optimizar las expectativas sobre lo que se espera del esfuerzo y trabajo.
- Automotivación: Permiten a un docente empezar y conservar su motivación, incluso en condiciones adversas. (p.11)

2.4. Comunicación Virtual

Es una estrategia de gestión que permite el uso tecnologías de la información y comunicación para el realizar de manera oportuna el acompañamiento a la práctica educativa. Promueve el intercambio sobre la práctica individual e institucional con diversas personas a la vez. El dialogo dinámico y de guía es una herramienta que en tiempo real nos permite acercarnos y estar a la par de los nativos digitales en este caso, los estudiantes, y sirve de ayuda cuando se realizan los círculos de aprendizaje pedagógico.

2.5. Comunidades de aprendizaje

Una comunidad de aprendizaje es una estrategia que permite la mejora escolar mediante la congruencia de la plana docente cuya finalidad es el aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes y a partir de una nueva forma de compartir saberes en una comunidad que aprende para mejorar los resultados en lo que compete realizar.

2.5.1. Origen de las comunidades de aprendizaje

Hoy en día las escuelas están atravesando una crisis pedagógica, dado que no cubre las expectativas de los estudiantes y la exigencia de la sociedad civil y moderna., dado que muchas de estas prácticas pedagógicas y las estrategias que se usan no están debidamente garantizadas por las teorías y acciones científicamente reconocidas como eficaces y equitativas. Para cambiar esto, la educación debe basarse en el conocimiento que la comunidad científica internacional sobre actuaciones educativas que aseguren el éxito de los estudiantes.

2.5.2. Bases científicas de las Comunidades de aprendizaje

Las Comunidades de Aprendizaje cuentan con una base científica muy sólida, desarrollada por más de 30 años de investigación y que involucra a especialistas de diferentes países y diversos campos del conocimiento. Su fundamento conceptual está respaldado por Proyecto INCLUD-ED, desarrollado por la Comisión Europea justamente para identificar y analizar aquellas estrategias educativas que ayuden a lograr superar las grandes brechas de las desigualdades y se mejoren los de aprendizaje de los estudiantes que son parte de este sistema que no ha mejorado sustancialmente durante muchas décadas.

Este estudio identificó varias experiencias exitosas educativas que muestran que los resultados de la educación pueden ser mejorados y siendo respaldados por la comunidad

científica internacional. Este hecho nos muestra que pueden ser imitables en y aplicadas diferentes contextos del campo educativo.

2.5.3. Resultados que se esperan de las Comunidades de aprendizaje

La estrategia de CAP es velar el derecho de todos a aprender y bien. Las oportunidades de aprendizaje supone conseguir mejora para que sean aplicadas en el desempeño como docentes.. Las Comunidades de Aprendizaje propician un clima de altas expectativas y logros por parte de todos los miembros para , transformar el contexto del aprendizaje y obtienen los siguientes resultados:

- Mejora del desempeño escolar.
- Mejora de los resultados escolares en todas áreas y la escuela se revaloriza.
- Una alta exigencia hacia los aprendizajes permite enfrentar los constantes retos que se presentan en el quehacer educativo.
- Disminución de repitencia, abandono y fracaso escolar que trae como consecuencia una escuela sin impacto social.
- Mejora del clima y de la convivencia; aumento de las actitudes solidarias.
Aumento de la calidad del aprendizaje para toda la comunidad.
- Mejora sustancialmente la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Las condiciones de vida de la comunidad mejoran notablemente
- Para llegar a ser una Comunidad de Aprendizaje, la escuela se tiene que someter a un proceso de metamorfosis y aplicar las experiencias exitosas

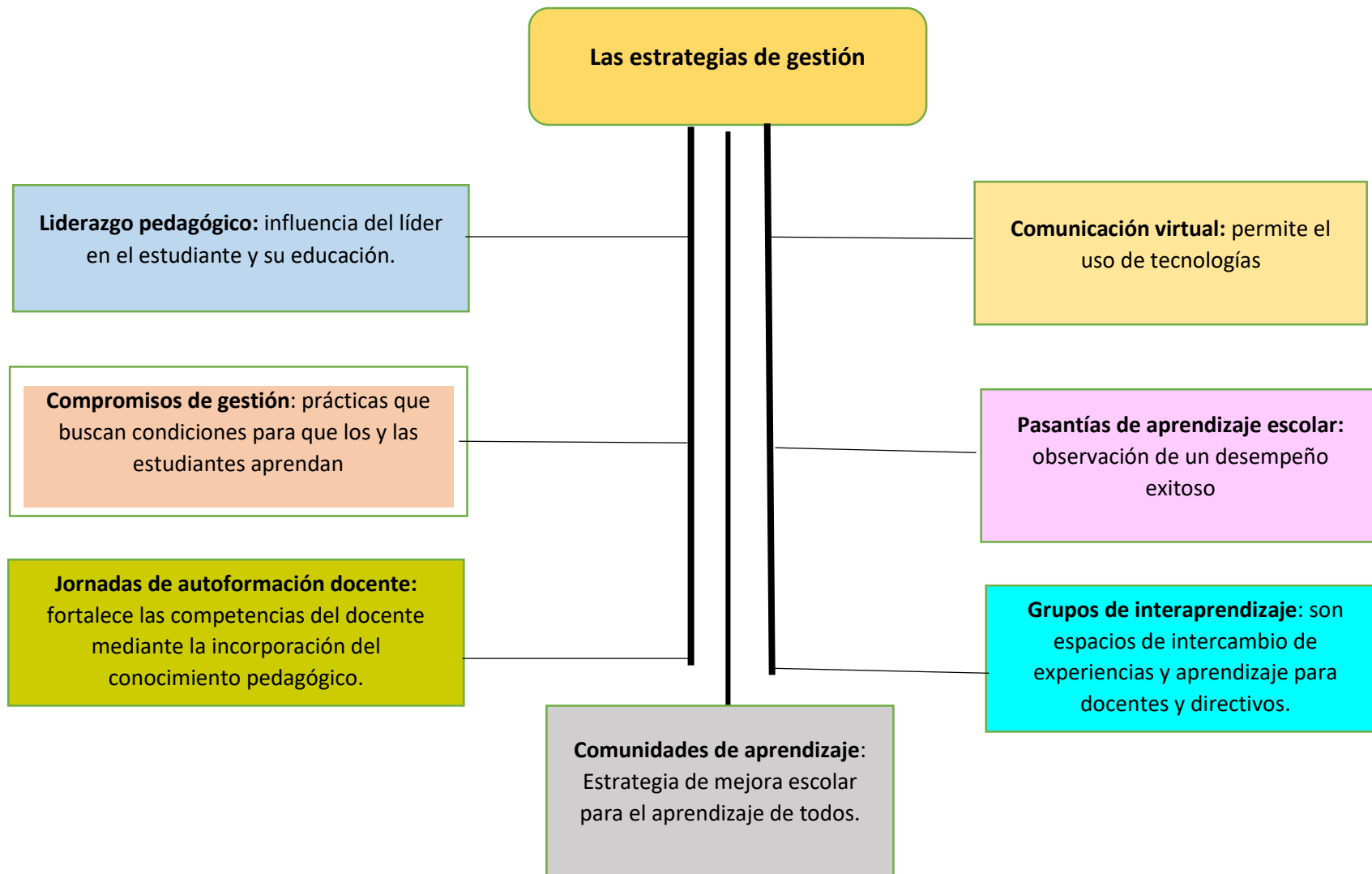
2.6. Grupos de interaprendizajes

Son estrategias diseñadas para el intercambio de experiencias y aprendizaje entre los docentes y directivos de la misma escuela o comunidad educativa diferente, en los cuales se abordan temas de interés común sobre la formación docente y el trabajo que se hacen en las organizaciones educativas. Permite la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y auto reflexión, exigiendo un alto grado de participación de los mismos. Además, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, para arribar a una sola meta.

2.7. Pasantías de aprendizaje escolar

Estrategia de gestión que se puede utilizar para la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene debilidades respecto al mismo desempeño o en la aplicación de determinada competencia pedagógica. Requiere que previamente se identifiquen buenas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada Didáctica que permita el intercambio respectivo, y estas pueden llevarse a cabo a nivel de institución, redes educativas, regionales y a nivel nacional.

2.8. Organizador del conocimiento



CAPITULO III
ESTRATEGIA DE GESTIÓN:
COMUNIDADES DE APRENDIZAJE CO EFICACIA

3.1. Definición de comunidades de aprendizaje

Para García (2002), el concepto de la comunidad de aprendizaje puede ser definido de forma sencilla como un “grupo de personas que aprende en común, utilizando herramientas comunes en un mismo entorno” (p.20).

Según la definición de Hord (2007), las comunidades profesionales de aprendizaje son espacios cuyo «objetivo es la mejora continua de las prácticas de enseñanza a través de la participación de sus miembros para desarrollar actividades profesionales, colaborativas, a nivel escolar».

Dichas comunidades sientan las bases de una cultura que propicia el aprendizaje de los estudiantes mediante el establecimiento de acciones compartidas entre los profesores.

Del mismo modo, las comunidades profesionales en las instituciones educativas tienen la capacidad de proporcionar apoyo continuado, a razón de que los docentes desean desarrollarse profesionalmente, pero tienen dificultades respecto a tiempos, costos y esta modalidad es conveniente porque aportan todos desde su experiencia y al mismo tiempo, mejora el nivel de su centro laboral e implícitamente los aprendizajes que es el núcleo de su actividad.

3.2. Características de la estrategia de comunidades de aprendizaje

Los autores Bolam, McMahon, Stoll y otros (2005) sugieren las siguientes características:

1. Visión institucional y los valores que se deben compartir
2. La responsabilidad para el aprendizaje del estudiante
3. La investigación profesional docente
4. La participación para el logro de aprendizajes de calidad. .
5. El aprendizaje personalizado y a nivel profesional.

Así mismo se puede añadir otras características que ayudaría a la realización optima de las comunidades de aprendizaje y son:

6. Apertura, redes y asociaciones, que implica la apertura al cambio y el involucramiento de los miembros con otras instituciones.
7. Inclusión de los miembros, está referida a la participación de la comunidad en general.
8. Confianza, respeto y apoyo, para que las relaciones de trabajo sean positivas y el personal se siente competente, valorando los esfuerzos de los miembros.

3.3. Aplicación de la estrategia de gestión

La estrategia denominada Comunidades de aprendizaje se puede aplicar como una experiencia a favor de la gestión en sus diferentes dimensiones. Considero que lo más relevante es la dimensión pedagógica y se puede aplicar ante el surgimiento de un problema.

3.3.1. Modelo de intervención:

.

PLAN DE CAPACITACION
UTILIZANDO LA ESTRATEGIA DE
COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

I. DATOS INFORMATIVOS:

1. INSTITUCIÓN EDUCATIVA: “Catolica Santa María”
2. DIRECTORA: Lic. Juan Jiménez Lazo
3. COORDINACIÓN: Lic. Verónica Huamaní Vento
4. EQUIPO DE CAPACITACIÓN: Marybel Huallpa Cáceres
Violeta Cárdenas Polo
5. NIVELES: Primaria - Secundaria

II. FUNDAMENTACION

El Sistema educativo asume las políticas educativas que se vienen implementando en nuestro país. En este contexto se ubica una propuesta para incrementar de manera significativa el nivel de desempeño de los aprendizajes de los estudiantes y que las instituciones educativas sean capaces de propiciar y aplicar estrategias pedagógicas como las Comunidades de aprendizaje, que permitan a los docentes desarrollar sus competencias de formación profesional.

El diagnóstico de la Institución Educativa “Católica Santa María” ha permitido identificar algunas debilidades respecto a la aplicación de procesos didácticos para el desarrollo de las competencias del área de comunicación.

Esta propuesta utilizará la estrategia denominada Comunidad de aprendizaje, que permite además de mejorar la calidad de los aprendizajes, generar cambios en la gestión educativa de la escuela.

III. OBJETIVOS

Fortalecer los procesos didácticos del área de Comunicación a través de la aplicación de las comunidades de aprendizaje como estrategia de gestión.

IV. METAS

Metas de atención:

Metas previstas a capacitar			
Directivos			01
Docentes	Primaria	Docentes del ciclo III,IV y V	10
	Secundaria	Docentes del ciclo VI y VII	12
Administrativos	Primaria - secundaria	Turno mañana - tarde	02

Metas de atención indirecta:

Estudiantes	Nivel	total
Primaria	Ciclos III,IV, V	150
Secundaria	Ciclos VI ,VII	100
Total		250

Metas de ocupación:

- Un docente capacitador en procesos didácticos

Metas físicas:

- PC de mesa
- Material impreso
- Equipo multimedia

V. CRONOGRAMA

Actividad	Cronograma					Responsable	Recursos
	Agost.	Set.	Oct.	Nov.	Dc		
Elaboración del proyecto de capacitación	x					Equipo Capac.	PC textos
Aprobación del plan de capacitación	x					Directivo	R.D.
Preparación del taller	x					Equipo Capac.	Papelote, plumones, hojas, etc.
Ejecución del taller		x				Comunidad	
Taller de procesos didácticos para la comprensión lectora mediante comunidades de aprendizaje			x			Comunidad de aprendizaje de IE.	Pc, multimedia, material impreso
Taller de procesos didácticos para la producción de textos mediante comunidades de aprendizaje				x		Comunidad de aprendizaje de IE.	Pc, multimedia, material impreso
Taller de procesos didácticos para la expresión oral mediante comunidades de aprendizaje					x	Comunidad de aprendizaje de IE.	Pc, multimedia, material impreso

Ejecución de acciones de monitoreo y acompañamiento docente					x	Equipo capac. Directivo	Ficha de monitoreo
Evaluación del plan de capacitación			x	x	x	Comunidad de aprendizaje	Ficha de evaluación

VI. DURACION

El presente Plan de Capacitación tiene una duración de 5 meses.

VII. METODOLOGIA

- Comunidades de aprendizaje
- Trabajo en equipo.
- Exposiciones
- Aportes profesionales de los participantes
- Lecturas especializadas.

VIII. FINANCIAMIENTO

El presente Plan de Capacitación será financiado por los aliados estratégicos, Recursos propios de IE.

IX. EVALUACIÓN

Aplicación de una ficha de seguimiento y consolidación en una matriz para la verificación de logros y avances y la aplicación de los procesos didácticos en las sesiones de aprendizaje.

Se aplicará la Ficha de monitoreo y acompañamiento.

X. INFORME

Se realizará el informe respectivo de lo realizado para recoger logros, dificultades y propuestas de mejora.

Las Flores, agosto del 2018

3.4. Resultados obtenidos

La aplicación de la estrategia de gestión denominada Comunidades de aprendizaje ha permitido aprender entre los miembros pares experiencias, conocimientos y apoyo continuado para fortalecer sus competencias profesionales sobre los procesos didácticos de la competencia de comunicación, hecho que permitirá mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Esta estrategia también permite aprovechar al máximo el intercambio y colaboración de los docentes, quienes se muestra proactivos y motivados para el aprendizaje.

3.5. Organizador del conocimiento



CONCLUSIONES

PRIMERA: La gestión educativa se puede considerar “como el marco operativo” entendiéndose como la aplicación de diversas técnicas, instrumentos y procedimientos en una escuela, cuyos procesos se deben gestionar para que sean eficaces a favor de los aprendizajes teniendo en cuenta las dimensiones institucionales, pedagógicas, administrativas y comunitarias.

SEGUNDA: Las estrategias de gestión permiten dar soporte a la labor de los directivos para lograr mejora de los aprendizajes. Entre éstas podemos considerar el liderazgo pedagógico que busca el involucramiento del líder; pasantías para considerar una experiencia exitosa, los cinco compromisos de gestión, las Gías, jornadas de auto aprendizaje docente, la comunicación virtual y las comunidades de aprendizaje.

TERCERA: La estrategia denominada comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) pertenece al ámbito escolar, cuyo objetivo es la mejora de las prácticas profesionales a través de la participación personal y motivada en equipos de aprendizaje permanente contribuyendo al desarrollo profesional de manera colaborativa entre pares, al crecimiento y de vanguardia en la aplicación de estrategias para una gestión líder, porque permite la revaloración de la carrera profesional en aras de contribuir al sistema que rige.

SUGERENCIAS

1. La gestión educativa considerado un proceso sistemático y organizado debe ser evaluado de manera permanente a fin de lograr y dar sostenibilidad a los resultados cuya razón de ser son los aprendizajes de los estudiantes.
2. Las estrategias de gestión deben ser instaladas en las escuelas como parte de su cultura pedagógica a fin de ser utilizadas con buen criterio por el líder pedagógico y los docentes a favor de los aprendizajes y la revaloración de la formación docente
3. Se debe fomentar en la institución educativa la estrategia de comunidades de aprendizaje porque permitirá desarrollar en los docentes su autoformación, y el intercambio de experiencias sobre temas pedagógicos, metodológicos y el manejo de una convivencia saludable.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Alvarado, O. (2000). Gestión Educativa. Enfoques y procesos. Fondo de desarrollo editorial
Universidad de Lima. Perú.

Álamo, M, Jiménez H, Serio, A. (2008). Guía de autoformación docente Programa de intervención en
el bienestar y la satisfacción docente. Competencias de autoimplicación Proyecto Óptimus.

Minedu (2017). Guía del Liderazgo pedagógico para directores.

Minedu (2017). Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

Minedu (2016). Planificación escolar. La toma de decisiones informadas.

Minedu (2011). Manual de Gestión escolar. Unesco.

PAGINAS WEB CONSULTADAS

<https://www.um.es/ead/red/6/comunidades.pdf>[https://www.comunidaddeaprendizaje.com.es/r
esultado](https://www.comunidaddeaprendizaje.com.es/resultado)

ANEXOS

Anexo 1 : Modelos de gestión



Anexo 2: Dimensiones de la gestión

