



## Gestión de programa de acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño docente de los Profesores De Las I.E. Primarias Multigrado De La Red Valle De Los Incas. Distrito De Tambogrande Provincia De Piura – Región Piura - 2013<sup>1</sup>

**Management of pedagogical accompaniment program to improve the teaching performance of the Teachers of the I.E. Primary Multigrade of the Valle De Los Incas Network. Tambogrande District Province of Piura – Piura Region - 2013**

### RESUMEN

Desde la realidad problemática de la gestión educativa surge la interrogante ¿Cómo un programa de acompañamiento pedagógico mejora el desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la Red Valle de los Incas del distrito de Tambogrande? Para el logro de la solución de la problemática planteada se abordó un marco teórico centrando en los lineamientos de la gestión Institucional y la gestión pedagógica con fines de gestionar un programa de acompañamiento pedagógico, destacando el mejoramiento del desempeño docente en el proceso de enseñanza aprendizaje de las instituciones educativa multigrado del nivel básico regular.

El Marco Metodológico presenta una secuencia sistemática con la cual se abordó el tema del acompañamiento pedagógico relacionando las acciones institucionales, administrativas y pedagógica de las Instituciones Educativas de la Red Valle delos Incas del distrito de Tambogrande.

De los resultados de la investigación como consecuencia de la problemática abordada se elaboró el programa de acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño docente y la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje que se planteó como objetivo en la presente investigación.

**PALABRAS CLAVE:** Acompañamiento docente, gestión institucional, gestión pedagógica, proceso educativo, desempeño docente, proceso de enseñanza aprendizaje, calidad educativa.

### ABSTRACT

From the problematic reality of the educational management the question arises how a program of pedagogic accompaniment improves the educational performance of the teachers of the Educational Primary Institutions Does Multidegree of the Network Fence of the Incas of Tambogrande's district? For the achievement of the solution of the raised problematics a theoretical frame was approached centring in the limits of the Institutional management and the pedagogic management with ends of managing a program of pedagogic accompaniment, emphasizing the improvement of the educational performance in the process of education learning of the institutions educational multidegree of the basic regular level.

The Methodological Frame presents a systematic sequence with which there was approached the topic of the pedagogic accompaniment relating the institutional, administrative actions and pedagogic of the Educational Institutions of the Network Fence the Incas of Tambogrande's district.

Of the results of the investigation like consequence of the approached problematics there was elaborated the program of pedagogic accompaniment to improve the educational performance and the quality of the process of education learning that appeared as aim in the present investigation.

**KEY WORDS:** Educational Accompaniment, institutional management, pedagogic management, educational process, educational performance, process of education learning, educational quality.

<sup>1</sup> TESIS. Presentada para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica. Presentada por Erika del Pilar Encalada Pacherres. EPG. UNPRG. Lambayeque – Perú

## Índice

Introducción.....	8
Capítulo I: Análisis geopolítico de la red educativa valle de los incas	11
1.1.- Ubicación geopolítica.....	11
1.2.- Origen y evolución histórica de la gestión Educativa.....	15
1.3.- Manifestaciones y características del desempeño docente .....	22
1.4.- Metodología de la Investigación.....	35
Capítulo II: Fundamentación teórica conceptual de la gestión educativa	38
2.1. Bases teóricas.....	38
2.1.1. Teoría de la gestión pedagógica.....	38
2.1.2. Teoría de las relaciones Humanas.....	44
.1.3. Teoría de la Personalidad.....	49
2.1.4. Teoría de la escuela nueva.....	56
2.2.- Bases conceptuales.....	59
2.2.1. La gestión educativa.....	59
2.2.2. La gestión educativa como vía al mejoramiento de la educación	63
2.2.3. Acompañamiento pedagógico.....	67
2.2.4.- Desempeño docente.....	71
Capítulo III: Resultados de la investigación y propuesta .....	74
3.1. Encuesta aplicada a directores de la RED “Valle de los Incas” .....	74
3.2. Encuesta aplicada a los docentes de la RED “Valle de los Incas” ...	75
3.3. Propuesta teórica.....	89
Conclusiones.....	103
Recomendaciones.....	103
Referencias bibliográficas o bibliografía general.....	105
Anexos.....	107

## INTRODUCCIÓN

El acompañamiento pedagógico puesto en práctica en el Perú es una forma de intervención, estrategia que consiste en dar asesoría planificada , continua, pertinente, contextualizada y respetuosa a los docentes, generando espacios de dialogo y reflexión en las **5 competencias docentes priorizadas** como son: 1)Identificar de manera precisa lo que deben aprender sus estudiantes, 2) *Evaluar el progreso y analizar la información de las evaluaciones*, 3) *Identificar que estrategias me están funcionando y como mejorar el desempeño en el aula*, 4) *Mejorar el uso del tiempo*, 5) *Optimizar el uso de los recursos y materiales disponibles que hay en el aula*.

Así tenemos que las visitas en aula y los microtalleres son dos formas de intervención que los acompañantes pedagógicos deben tener como responsabilidad. En varios países de América Latina y del resto del mundo se ha ido haciendo evidente

la necesidad de prestar asistencia continua a los procesos de cambio en el desempeño docente, acompañando la práctica diaria de los maestros en su mismo lugar de trabajo, ayudándolos a reconocer sus fortalezas y debilidades al interior de su propio quehacer profesional. La constatación de la dificultad inevitable que supone transitar de un paradigma pedagógico a otro, redefinir y resignificar los roles del que enseña y del que aprende, propiciar aprendizajes complejos o el desarrollo de habilidades de orden superior, más aún en un aula heterogénea y con un profesorado que arrastra serias deficiencias en su formación inicial, ha llevado a considerar la necesidad de brindar soporte especializado y permanente a las escuelas, una función que los modelos de supervisión actualmente vigentes no ofrecen ni garantizan.

En el Perú el 6 de enero del año 2007 el Proyecto Educativo Nacional fue aprobado por el Estado peruano y asumido como el conjunto de políticas educativas a

implementarse hasta el año 2021. Hoy, nos encontramos frente al reto de su implementación: ¿Cómo hacerlo? ¿Cuáles son los roles a asumir de parte de los diversos actores? ¿Por dónde empezar? Para responder parte de esas preguntas y definir un buen inicio del Proyecto Educativo Nacional, el Consejo Nacional de Educación elaboró una agenda para el quinquenio 2006-2011, así como medidas de arranque para el periodo 2007-2008 a partir de una agenda concertada con las regiones del país.

En ese marco se ubica una propuesta para incrementar significativamente el nivel de aprendizajes de los estudiantes más excluidos del país, que es el Programa de Acompañamiento Pedagógico: unidocentes y multigrado. ¿Cómo hacerlo? Nuestro país no tiene incorporada una cultura institucional que responda de inmediato con propuestas y medidas concretas para atender estos temas urgentes. Necesitamos generar nuevas experiencias y recoger lo valioso de aquellas que ya existen de manera dispersa en distintos ámbitos. El CNE ha

Elegido una de las políticas que consideramos tienen un “efecto dominó”, es decir, que por su nivel de articulación e integralidad dentro de una propuesta más amplia, que es el Proyecto Educativo Nacional, genera y moviliza otras

Políticas, forjando así energías necesarias para ir construyendo y diseñando

Políticas en una lógica de reforma educativa, una reforma integral.

El sistema de acompañamiento pedagógico es una manera de experimentar el proceso de implementar una política transformadora. Esta propuesta se ha elaborado a partir de experiencias que han mostrado éxito en el Perú, pues uno de los retos en la política educativa peruana es partir de lo mejor que existe en el país, así como partir de evidencias concretas y no sólo de opiniones, tendencias o pareceres sobre lo que debe hacerse.

La propuesta de acompañamiento pedagógico es una función esencial de todo

sistema educativo moderno, y es también una llave que permite atraer otras medidas indispensables para la mejora de la calidad de los aprendizajes, la profesionalización docente, generar cambios en la gestión pedagógica e institucional de las escuelas,

así como su articulación en redes educativas, entre otras medidas.

En lo que respecta a lo local, la Red Valle de los incas se observa que los docentes de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado no aplican adecuadamente estrategias de aprendizaje que permitan mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y así lograr la tan anhelada calidad educativa.

En base a esta problemática se formuló el **Problema:** ¿Cómo un programa de acompañamiento pedagógico mejora el desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la Red Valle de los Incas del distrito de Tambogrande?, teniendo como

**Objeto de estudio:** El Proceso de gestión educativa, siendo el **Objetivo:** Gestionar un programa de acompañamiento pedagógico que permita mejorar el desempeño docente de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la Red Valle de los Incas. Del Distrito Tambogrande Provincia y Región Piura. El **Campo de acción.** Gestión del

programa de acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño docente de los profesores de las I. E. Primarias multigrado de la red valle de los incas – distrito de Tambogrande- provincia de Piura – región Piura y como solución anticipada al problema se planteó la **Hipótesis:** Si se gestiona un programa de acompañamiento pedagógico basado en la teoría de la gestión pedagógica, teoría de las relaciones Humanas, teoría de la personalidad y la teoría de la escuela nueva. **Entonces** será posible mejorar el desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la Red Educativa Valle de los Incas – Distrito de Tambogrande- provincia de Piura.

La presente tesis, en su estructura se desarrolló en tres capítulos como se detalla a continuación:

**Capítulo I.-** Está relacionado a la Reseña Histórica, la ubicación geopolítica, donde se desarrolló el trabajo de investigación y se determina la forma cómo se origina el problema así como sus manifestaciones y características.

**Capítulo II.-** Esta referido a los antecedentes de la investigación y al abordaje del marco teórico que fundamenta el trabajo de investigación.

Capítulo III.- En este capítulo se sistematiza e interpreta, los resultados de los instrumentos de la recolección de datos tanto de los docentes como del personal Administrativo que han motivado el problema a investigar, cuyos resultados han permitido detallar la propuesta para su solución.

Finalmente se dan las conclusiones, las Recomendaciones y la Bibliografía.

## CAPITULO I

### ANÁLISIS GEOPOLÍTICO DE LA RED EDUCATIVA VALLE DE LOS INCAS

#### 1.1.- Ubicación geopolítica.

La presente investigación se desarrolló en la Red Educativa (RED), Valle de los Incas. Perteneciente al distrito de Tambogrande.

La Red Educativa fue creada el 20 de noviembre del 2006 con R.D. N° 089 – UGEL – T. Esta RED se encuentra ubicada geográficamente en zona rural, específicamente en el sector Valle de los Incas, cuyos caseríos: Atahualpa, Chica Alta, Manco Inca, Amaru Inca, San Eloy, Ayar Auca, Santa Elena, Inca Roca, Mayta Capac, San Eduardo, Santa Julia Ibedia, Ayar Cachi, Ayar Uchu, Juan Velasco, San José, Jesús del Valle, Lloque Yupanqui y Pedregal perteneciente al Distrito de Tambogrande, Provincia y Departamento de Piura. Dicha RED, integra a 20 Instituciones Educativas Primarias (unidocentes y Multigrado), 10 Instituciones Educativas del nivel Inicial, 03 del nivel Secundario y 07 Programas No Escolarizados (PRONOEI).

Los caseríos que integran esta RED, se encuentran cercanos los cuales presentan características climáticas y productivas similares. Cabe resaltar que las Instituciones Educativas integradas en esta RED, presentan su propia realidad problemática educativa, la cual nos conlleva a integrarnos en pequeños grupos de docentes con el fin de apoyarnos recíprocamente en la tarea Educativa, es así como nace en nuestro Valle la Red Educativa Valle de los Incas.

En inicios del año 2003, en el Valle de los Incas, con apoyo de la Unidad de Gestión Educativa Local Tambogrande (UGEL-T), se crea como Centro Piloto la RED en

mención, cuya finalidad era de intercambiar experiencias educativas y mejorar labor profesional. Posteriormente con los resultados obtenidos en esta RED, se tomó como modelo ampliándose en otros sectores.

En el año 2007, a nivel de UGEL Tambogrande, todas las Instituciones Educativas de los diferentes Niveles se organizan en Redes Educativas asumiendo con responsabilidad su funcionamiento, amparados en la Ley General de Educación, la misma que señala que una Red Educativa... “es una instancia de cooperación intercambio y ayuda recíproca entre instituciones educativas agrupadas con la finalidad de:

- 1) Elevar la calidad profesional de los docentes
- 2) Optimizar los recursos humanos y compartir equipos, infraestructura y material educativo
- 3) Coordinar intersectorialmente para mejorar la calidad de los servicios educativos en el ámbito local”.

Por otro lado, las Redes Educativas son muy importantes porque a través de ellas permite mantenerse en constante comunicación con las Instancias Superiores inmediatas

El Distrito de Tambogrande es uno de los nueve distritos que conforman la Provincia de Piura, en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno regional de Piura. Siendo un distrito muy acogedor y muy ecológico en favor de la naturaleza misma.

El distrito de Tambogrande cuya existencia data de la época Pre -Inca, con la cultura Tallán, pasando por la época Incaica la cual se evidencia por la existencia de un Tambo con formidables extensiones y gran comodidad, el cual era un lugar de alojamiento temporal y posada que brindaba abrigo y reposo así como víveres y armas al viajero Inca y sus tropas en marcha; fue la denominación de Tambogrande lo que le dio nombre a la hacienda colonial, luego al pueblo y posteriormente a la jurisdicción distrital de Tambogrande.

En el año 1783 el obispo Español Baltazar Jaime Martínez de Compañón y Bujanda funda el pueblo de San Gabriel un 8 de Julio se eleva a la categoría de Villa el 05 de agosto de 1874 Y posteriormente se le

designa como distrito el 08 de octubre de 1976

Tambogrande es un pueblo heroico y luchador, su aguerrida gente posee raíces innatas para presentar defensa sobre lo que cree justo y esto lo ha demostrado al optar por la agricultura como actividad económica para su desarrollo, a pesar de poseer ingentes riquezas mineras en su territorio.

Los Tambograndinos se dedican a actividades económicas como la agricultura, el comercio y la industria.

Sus riquezas y fértiles producen cítricos como: el limón, el cual se comercia para el consumo de casi todo el país como para la industria, otro producto de gran importancia es el mango, el cual se produce para consumo y también para exportación durante los meses de Noviembre a Marzo, meses en los cuales funcionan un gran número de fábricas que envasan y exportan este producto a países extranjeros, es por esto que en este tiempo hay gran afluencia de personas en el distrito que llegan de diversas partes del país para trabajar en "la campaña del mango"

El comercio es otra actividad importante en Tambogrande, destacan en este rubro el comercio de ganado ovino, caprino, porcino; la venta de comida y de chicha de jora a cargo de las famosas "vivanderas" apostadas en las afueras del mercado central y los productos de pan llevar que los agricultores expenden en los famosos días de parada: los miércoles, y los viernes.

Entre sus lugares turísticos destacan el árbol longevo de 8 metros de diámetro llamado el "Árbol Rey" en el caserío de Carrizalillo, la famosa laguna "Los Peroles de Peñarol" el "Cerro El Ereo" en el caserío de 9 de octubre, también el caserío de Locuto en donde se procesa la algarrobinas, miel, polen, algarropollo, el delicioso café de algarroba en la empresa "Santa María de Locuto" la cual exporta estos productos al extranjero; en el mismo distrito tenemos "El Mirador" en el cerro de Santa Cruz, el museo arqueológico "Baltazar Jaime Martínez de Compañón y Bujanda", su "plaza de armas" y la recientemente remodelada ribera del río, con hermosos parques y jardines así como

zonas deportivas que sirven de distracción y reposo a los visitantes.

Este distrito limita por el Norte con Sullana y Las Lomas por el Sur por Chulucanas por el Este con Frías y Sapillica por el Oeste con Castilla cuenta con 16 mil habitantes y tiene alrededor de 182 caseríos<sup>2</sup>

## **1.2.- Origen y evolución histórica de la gestión Educativa.**

La Gestión Humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento.

La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización. La gestión humana ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos. La intención se centraba en la administración personal de acuerdo con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los jefes radicaba en la búsqueda de un indicador relevante en el contexto de la economía y de las finanzas, la eficiencia.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones de competencia.

La labor de los gerentes de gestión humana es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.

A pesar de las diversas perspectivas sobre el tema, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la gestión estratégica, o sea cómo se integran las personas en el sistema Organizacional

<sup>2</sup>

[www.indec.gob.pe/.../13\\_plan\\_resp\\_local\\_emerg\\_tambogrande\\_piui](http://www.indec.gob.pe/.../13_plan_resp_local_emerg_tambogrande_piui)

para vincularse directamente a la estrategia empresarial, con el fin de movilizar las capacidades y el talento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social.

El sentido y razón de ser de la política en la gestión del desarrollo humano consiste en orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida.<sup>3</sup>

La política constituye el más alto nivel de identidad de la visión de los líderes y, muy especialmente, del gerente de la gestión humana, quien debe conducir, con las directrices de su área, la organización a un estado mayor de satisfacción y de calidad de vida laboral a través de la toma de decisiones estratégicas, ya que su misión profesional por excelencia se fundamenta en constituirse en un facilitador del desarrollo humano integral, en el director de políticas de desarrollo de la organización.

La gestión humana requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes.

Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error.

Es pertinente aprender de la historia de nuestros antepasados, así como entender que una verdadera Gestión Humana se realiza cuando hay compromiso compartido para socializar el conocimiento existente y, por medio de este, facilitar el entendimiento de las problemáticas humanas y sociales en la búsqueda de acertadas soluciones.

Sin desarrollo humano no puede sustentarse el desarrollo de las organizaciones, ni mucho menos el

desarrollo social de los países latinoamericanos.

Las decisiones se comparten para mejorar el entendimiento y el sentido de compromiso con la realidad, al atender la gestión del mejoramiento empresarial en plazos cortos, se previene la acumulación de problemas que, a la postre, degradan el clima laboral y la calidad de la productividad empresarial, así como los efectos que hoy vivimos de depresión económica y crisis política.

Sin una política clara de Gestión Humana y direccionamiento de los valores corporativos de servicio, la cultura de la organización se estanca, pierde peso y posición en la proyección de la imagen de servicio de la empresa. Ello se traduce en riesgos y contingencias antagónicas con su razón de ser y en deterioro de su competitividad en el mercado global.

Igualmente, es fundamental, de acuerdo con la definición de los valores corporativos, es establecer código de ética, como la brújula para orientar el desarrollo de la cultura corporativa del servicio. Sin esta herramienta estratégica gerencial, no es posible perfilar políticas claras en el desarrollo de la visión y la misión corporativa.

Finalmente es esencial comprender que el cambio no constituye un evento externo a los individuos, sino que depende de la comprensión de las personas y las organizaciones en la construcción de nuevos valores y procesos de aprendizaje, con base en los cuales se incorporan el desarrollo productivo, social y político como una dimensión holística de los valores hacia la bioética y la ecología humana, para dar respuesta a las demandas de calidad de vida de la nueva sociedad.

No basta con escribir una visión, es necesario sentirlo y construirla en nuestra imagen mental, para vivirla en el desarrollo integral de nuestra cultura.

Sobre la administración educativa de las instituciones que conforman el sistema educativo. Se destaca la importancia de la formación del profesorado y de los docentes a quienes se les ha confiado la misión de gerenciar una institución educativa, a la luz

<sup>3</sup> [www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327](http://www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327)

de los nuevos avances tecnológicos inmersos en la actual sociedad de la información.

La administración educativa debe esforzarse continuamente por mejorar los procesos administrativos y gerenciales, por elevar su calidad de gestión y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

Estas tendencias son la base de una administración moderna. De esta manera, se establece la necesidad de conocer la calidad que presta el servicio educativo, con énfasis en el ámbito de la administración educativa. La calidad requiere un juicio valorativo que viene dado por la evaluación.

De ahí, la determinación de profundizar sobre la evaluación del sistema educativo y, por ende, de sus instituciones para su actualización y transformación como respuesta a las exigencias de la sociedad actual.

La construcción de una sociedad basada en el conocimiento tiene como eje central la educación. Frente al proceso de la globalización actual, existe un consenso cada vez más generalizado entre los organismos internacionales sobre el tema de la educación y, que el mismo debe abordarse en todos los países y regiones del mundo, tanto por considerar nuevos paradigmas educativos, como por las tecnologías de la información y la comunicación que mejor apoyen los procesos que se llevan a cabo en las instituciones y la transferencia y acceso al conocimiento. Con la misma importancia deben incluirse en la formación del profesorado aquellas competencias no solamente de índole académica sino también competencias administrativas, gerenciales y éticas para que la educación sea de calidad. En relación con esto, Cebrán (1999), expresa: “Hoy, la calidad del producto educativo radica más en la formación permanente e inicial del profesorado que en la sola adquisición y actualización de infraestructuras” (p.1). Sostiene además, que el gran reto de la innovación tecnológica en los centros educativos consiste, en un cambio de mentalidad en el profesorado y en su práctica docente.

Dentro de esta misma tendencia, Hernández (1999) señala que:

Los cambios pedagógicos contemporáneos apuntan a la formación no sólo de competencias científicas y técnicas sino también de competencias sociales

requeridas para asumir cambios materiales y culturales radicales. Ello exige del docente una gran responsabilidad y una gran flexibilidad, su compromiso con un proceso continuo de actualización y la disposición permanente a aprender y construir conocimiento sobre su propia práctica. Esta exigencia nos lleva no sólo a la valoración del trabajo y de su producto, sino al reconocimiento del otro. Se trata de desarrollar competencias no sólo académicas sino también éticas en los educandos.

Estas posiciones sitúan nuevamente en la educación la responsabilidad del desarrollo de las potencialidades futuras de la sociedad.

La responsabilidad aludida opera en el orden que recuerda que arriba están

los valores permanentes y abajo esta la interioridad del ser humano, y esto sólo es posible mediante la relevancia de la tarea de la educación, como fuente de conocimiento y proceso de sensibilidad. (Lipovetsky, 1991).

Esta tarea de la educación no puede ser cumplida a cabalidad sin una renovación permanente de sus contenidos, estrategias, métodos y formación permanente del profesorado con exigencias éticas derivadas del propio avance tecnológico. Sin embargo, la necesidad de revisión y actualización se torna crítica ante los cambios que afectan a la sociedad, y el desarrollo de los países. En estas circunstancias, la educación adquiere gran importancia por el impacto que tiene en desarrollar la capacidad de la fuerza laboral, el nivel de productividad nacional y competitividad internacional acordes a las demandas de los desafíos del presente siglo.

Este esfuerzo es exigente y reclama una educación más consciente de la que existió en el pasado.

La situación descrita constituye a su vez, uno de los hechos más significativos que inciden en la reestructuración de muchas de las formas organizativas presentes en las relaciones humanas, con una incidencia directa sobre una parte importante de las actividades del sistema educativo.

Por ello, será necesario revisar con profundidad la cultura de la organización escolar como un medio para poner en marcha las estrategias para el proceso de

cambio institucional tal como lo señala Ossorio (1999).

Por ser una organización escolar significa entre otros aspectos, un proceso de construcción permanente donde se desarrolla la formación docente vinculada a la realización de las funciones administrativas y gerenciales del quehacer educativo. Se trata de una relación y una integración de los dos ámbitos de la práctica, en la cual el docente no sólo es aquel que está a cargo de un salón de clases, sino en la cual el docente desempeña responsabilidades administrativas y gerenciales, un generador de alternativas ante situaciones de diferencia y diversidad en las instituciones. Ambos procesos deben ser tomados en cuenta para recuperar los niveles de eficiencia y eficacia que presta el servicio educativo y, con ello lograr una educación que posibilite no solo una mayor productividad sino también la convivencia social como condición fundamental para el desarrollo y bienestar de un país.

Esto quiere decir, que el punto focal de una reforma educativa para este siglo XXI debe ser la elevación significativa y generalizada de la calidad la educación, su principal desafío, en esa dirección sería articular las necesidades y demandas actuales de la sociedad de formar maestros bien preparados con conocimientos actualizados sobre liderazgo ético, de gestión de calidad, formados con nuevos medios tecnológicos, acompañados de modelos didácticos eficaces, con diseños y revisiones pertinentes del currículo escolar, con investigaciones que iluminen los problemas, con desarrollo experimental e imaginación creadora, que pueden venir de una educación superior que sea ella misma, también de alta calidad.<sup>4</sup>

### **1.2.1.- La gestión administrativa.**

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Gestión Administrativa en la Edad Antigua A pesar de que la administración como disciplina es relativamente nueva, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua y nace con el hombre ya que siempre tenemos actividades por administrar.

En Egipto existía un sistema administrativo con una economía se conoce como el primer sistema de servicio civil. La administración de Roma se caracterizó por la centralización.

La Administración en la Edad Media. En los últimos años del imperio Romano el centralismo se debilitó y la autoridad pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la edad media, hubo una descentralización del gobierno.

Se consolidaron instituciones como la iglesia católica. En esta época la administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia, los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

La Administración en la Edad Moderna Al inicio de esta época surge en Prusia y Austria un movimiento administrativo conocido como cameralistas los cuales se dicen don pioneros en el estudio científico de la administración pública. A mediados del siglo XVIII tuvo su inicio la revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores

La Administración en la Edad Contemporánea e asientan las bases para el desarrollo de la administración como una verdadera ciencia, ya que, como fruto de las necesidades de la época, surgen teorías, principios y funciones administrativas.

La Administración en la Sociedad Moderna a pesar de que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con que se enfrentó en los últimos setenta años en el mundo industrial. La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno, cada organización, cada empresa requieren

---

<sup>4</sup> [www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327](http://www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327) 01/ 02/

toma de decisiones, coordinación de múltiples actividades, dirección de personas, evaluación del desempeño con base en objetivo previamente determinados, consecución y ubicación de varios recursos

### **1.2.2.- Precursoros de la gestión administrativa**

Confucio. Adam Smith. Henry Metacalfe. Woodrow Wilson. Frederick Taylor. Henry Fayol.

Confucio Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la administración pública, las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidarismo. Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces.

Adam Smith La diferenciación clara entre valor de uso y valor de cambio. El reconocimiento de la división del trabajo, entendida como especialización de tareas, para la reducción de costos de producción. La predicción de posibles conflictos entre los dueños de las fábricas y los trabajadores mal asalariados. La acumulación de capital como fuente para el desarrollo económico. La defensa del mercado competitivo como el mecanismo más eficiente de asignación de recursos

Henry Metacalfe. Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados", considerada como una obra precursora de la administración científica.

Woodrow Wilson. Hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración, propugnando su enseñanza a nivel universitario

Frederick W. Taylor. Se le considera padre de la administración científica; Taylor trabaja entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, Además

promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos. El disminuyó la jornada diaria de trabajo de 10 ½ a 8 ½ horas e introdujo períodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras

Henry Fayol fue el primero que desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera el "padre de la administración moderna". Fue el primero que propugnó porque se enseñara administración en los centros educativos. Fayol aportó catorce principios básicos a la administración

### **1.3.- Manifestaciones y características del desempeño docente.**

En nuestra sociedad; un mundo globalizado, tecnológico y competitivo que apunta hacia la calidad de la educación y los grandes desafíos por los que atraviesa la educación peruana se observa que los procesos de enseñanza aprendizaje en la educación actual tienen que cambiar en las perspectivas de los nuevos paradigmas. Las instituciones educativas deben de asumir los cambios que ocurren en el mundo actual, es decir, deben de pasar de la inercia a la acción y a la elaboración de nuevas propuestas. Para que el cambio sea un quehacer cotidiano en las instituciones es necesario que los agentes adopten una actitud de cambio y asumir el cambio, es decir, tener una visión de la tarea educativa, de las herramientas y técnicas metodológicas para asumir en la práctica los nuevos paradigmas y hacer más eficiente y eficaz su trabajo. Siendo el rendimiento académico un indicador del éxito frente a las demandas sociales, surge ante los adolescentes como un medio fundamental para alcanzar sus metas de ingreso a un mundo de realización laboral, profesional o técnico.

Cuando hablamos de "desempeño" hacemos alusión al ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones inherentes a su profesión, cargo u oficio. En este sentido, la "evaluación del desempeño docente" hace referencia al proceso evaluativo de las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo. (Chiroque, 2006)

El desempeño docente laboral califica la calidad profesional con la que se espera que haga el profesor de educación, mide variadas

cualidades como pueden ser: Hombre mujer, conductas en el trabajo, puntualidad, comportamiento, disposición para el trabajo, disciplina, compromiso institucional, desarrollo pedagógico, innovación. (De la cruz, 2008)

El desempeño docente hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga.

El docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus estudiantes. (Enríquez 2006)

La misión del docente es contribuir al crecimiento de sus estudiantes. Contribuir, desde los espacios estructurados para la enseñanza sistemática, al desarrollo integral de las personas. Su función es mediar y asistir en el proceso por el cual los estudiantes desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores, en el marco de un comportamiento que valora a otros y respeta los derechos individuales y sociales.

Según el PRONAFCAP 2009 el perfil del profesor de educación se debe trabajar desde un enfoque profesional docente para el desarrollo de tres dimensiones: Personal, pedagógica y social comunitaria.

La Dimensión Personal Permite al docente profundizar en el conocimiento de sí mismo y optimizar su desarrollo como persona y como profesional. La Dimensión Pedagógica permite al docente responder a los retos cambiantes de la realidad educativa y solucionar los problemas de desempeño en el cumplimiento de su rol de educador profesional. En las competencias de esta dimensión priman los dominios: disciplinar, pedagógico y de la comunicación. Las competencias de la dimensión social

comunitaria surgen en respuesta a la necesidad de objetivar el carácter socio cultural de la educación.

El docente de educación debe de tener en cuenta tres dominios; el saber pedagógico que consiste en el conocer, hacer y actuar que pone al profesor en condiciones de comprender y transformar el fenómeno educativo. El saber de las disciplinas que orientado a profundizar los saberes que conforman los sistemas de las ciencias sociales, naturales y humanas y al manejo por parte del docente de los métodos y normas para la investigación, en atención a la naturaleza de los contenidos de las disciplinas. Conocimiento de los estudiantes y la comunidad con características propias de los estudiantes como personas en proceso de aprendizaje y, entre otros, su estado nutricional, maduración neurológica, estado emocional, de tal manera que puedan reconocer su diversidad y atenderlos respetando las diferencias.

En el Perú, en lo que va del presente siglo, la implementación de una nueva Carrera Pública Magisterial el año 2007 vino aparejada con un ciclo de evaluaciones cuyo eje principal, visible, rotundo e inobjetable, estuvo en la medición de las habilidades lectoras y matemáticas de los maestros, así como de su dominio de conceptos en el campo de la teoría curricular y la pedagogía en general. Los énfasis del Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente (PRONAFCAP), reflejado en su programa básico y constituido por la misma época que la Carrera Pública, han sido los mismos desde entonces. No obstante, la objeción de muchos sectores a ambas medidas ha estado, precisamente, en su carácter reduccionista, pues lo más relevante de un maestro en pleno ejercicio profesional son sus acciones y ninguna de ellas estaba adoptando la práctica como el centro de sus miradas y esfuerzos.

A lo largo del siglo XX se han ido acumulando razones para una transformación profunda de la identidad y el desempeño profesional de los maestros. Una de las razones más evidentes para todos es el notable desarrollo del conocimiento en ámbitos que resultan decisivos para la educación. La revolución epistemológica de inicios del siglo XX y los cambios consiguientes en el paradigma de la ciencia

aportaron evidencias para un cambio radical de perspectiva en nuestra comprensión del fenómeno del conocer, devolviéndole a la persona y a la subjetividad humana un rol decisivo en la producción del conocimiento. Otra razón de peso, sin embargo, ha sido el creciente reconocimiento de la riqueza que representa para el mundo, para aquello que se hoy se denomina como «vida buena» y para el futuro mismo del planeta, amenazado por la depredación irracional de sus recursos, la inmensa diversidad cultural existente y el aporte de otras civilizaciones, distintas a la hegemónica.

Una tercera razón viene de los cambios ocurridos en la economía y el mercado de trabajo en la segunda mitad del siglo XX, y que han derivado en el surgimiento de nuevas demandas sociales a la educación, imposibles de satisfacer desde los viejos moldes de la pedagogía, la escuela y la docencia. Ahora se requiere menos productores no calificados en roles automatizados, y se tiende a demandar cada vez más conocimiento, creatividad y tecnología, mayor capacidad de aprendizaje autónomo y de producción de ideas, menos dominio de las proposiciones puntuales de la ciencia y más habilidad en el manejo de sus enfoques, metodologías y aplicaciones, para poder emplearlos en la solución de problemas y la superación de retos en contextos reales.

Pero la concepción y el ejercicio mismo de la docencia han venido evolucionando también a lo largo de estos años. En el mundo se han dado pasos firmes para trascender la vieja noción del maestro apóstol o el maestro asalariado, ancladas ambas en el mismo enfoque de la educación como donación de valores y saberes, para acercarse a la noción de la docencia como profesión, donde la enseñanza se enfoca sobre todo al desarrollo de las capacidades humanas y el fortalecimiento de la autonomía.

Junto con la imagen de la docencia, los sistemas educativos también han evolucionado y han enfrentado las tensiones del tránsito de un modelo centralizado y jerárquico, organizado en base a una división del trabajo rígida, fragmentada y autocentrada, a otro más abierto, comunicado y descentralizado, que enfatiza la capacidad de las escuelas para tomar sus

propias decisiones en función de las necesidades y características de los estudiantes y sus contextos socioculturales. Este solo cambio implica para los maestros romper su aislamiento y las rutinas habituales de enseñanza, para entrar en una dinámica más interactiva, evaluativa y resolutiva con sus demás colegas, la dirección de la escuela y otros actores de la comunidad, antes excluidos de las decisiones.

Una sexta razón tiene que ver con el desvanecimiento de la fantasía del aula homogénea, quebrada por la masificación de la educación básica iniciada a mediados del siglo XX a raíz del fenómeno de las migraciones y la expansión del sistema. Esta situación descolocó a los docentes al confrontarlos con una enorme variedad de habilidades, experiencias y trayectorias, desde diversas matrices culturales e incluso idiomas, pero también con numerosas desventajas de inicio, producto de la pobreza y las desigualdades sociales. Estos nuevos escenarios se han vuelto irreversibles, planteando al docente el dilema de adaptarse o fracasar.

Por último, los aprendizajes que hoy se demandan a la educación básica y que han logrado instalarse en las leyes y los currículos en razón de su importancia, representan desafíos de mucha mayor complejidad que los aprendizajes de antes. Más que acopiar conocimientos inertes, hoy se requiere aprender a utilizarlos; más que reproducir información, hoy se requiere producir conocimiento a partir de una relación crítica y dinámica con ella; más que aislarse en búsqueda de performances individuales, hoy se requiere aprender a convivir e interactuar en función de objetivos comunes que sólo pueden alcanzarse en la colaboración; más que obediencia ciega a un código moral externo, hoy se requiere capacidad de discernimiento moral autónomo en función de cada circunstancia. Todo esto representa para el docente exigencias distintas de desempeño, pues ninguno de estos aprendizajes se puede lograr a través de la tiza y la pizarra.

Si estas siete razones para la renovación profunda de la identidad y las prácticas docentes son válidas a nivel general, en el Perú hay razones adicionales que justifican esa misma necesidad. El Proyecto Educativo

Nacional afirma que somos un país con «una reconocida riqueza natural, así como una generosa biodiversidad que todavía espera ser conocida y explorada en medida suficiente», a la que «se suma la viva creatividad de la población peruana —joven en una considerable proporción— así como su capacidad de iniciativa y su acuciosidad en el mundo productivo», así como la «impresionante diversidad cultural del país y los conocimientos locales y tradicionales que se sostienen en dicha variedad» (p.21). No obstante, somos un país con profundas desigualdades sociales, cuya producción de riqueza a lo largo de su historia no ha beneficiado a todos ni aportado a las posibilidades de un desarrollo con bienestar sin exclusiones.

Es por eso que el Proyecto Educativo Nacional ha planteado la urgencia de una transformación social que haga posible «la expansión de las capacidades y derechos de las personas, dentro de un marco de igualdad de oportunidades, en el cual todos pueden progresar en libertad y en el cual cada uno debe avanzar al mismo tiempo que progresan todos». Esto supone afrontar los retos del cambio en las cuatro dimensiones destacadas en el Acuerdo Nacional: desarrollo económico y competitividad; bienestar y equidad; afirmación de la institucionalidad democrática; reforma del Estado e integración territorial, social y cultural del país. Esto implica, a la vez, el compromiso con un tipo de desarrollo, donde la satisfacción de las necesidades actuales no ponga en riesgo a las siguientes generaciones, y en donde las personas acceden por igual a recursos y capacidades, a oportunidades de participación y facultades para decidir (p.22).

En ese horizonte y en la convicción del rol fundamental que necesita cumplir la educación para que el país pueda encaminarse hacia él, el Proyecto Educativo Nacional lamenta que la situación de la educación en el país no esté jugando a favor de esta aspiración: «son muchos los excluidos, principalmente los niños más pequeños y los jóvenes de las zonas rurales más pobres del país. Muchos de los que sí acceden al sistema educativo reciben, sin embargo, servicios ineficaces y de mala calidad». De manera más precisa, señala que «el aprendizaje se encuentra confinado a

prácticas rutinarias y mecánicas que privan a niños, niñas y jóvenes de lograr realmente las competencias que requieren de manera efectiva, creativa y crítica». Más aún, afirma que «el abandono de la formación de ciudadanos, de personas conscientes de sus derechos y apercibidas de sus deberes, sensibles a sus compromisos con los demás, deseosas de ser protagonistas en su entorno local, regional o nacional, es parte de una desidia colectiva» (p.30-31)

Por añadidura, señala que «los docentes peruanos se encuentran desmotivados e incrédulos ante cualquier anuncio de cambio. Los esfuerzos que muchos de ellos realizan por innovar y dar de sí, en medio de condiciones de trabajo muy desfavorables, no son valorados por el Estado y la sociedad. Recibe igual trato aquel maestro que hace méritos extraordinarios y aquel que ni siquiera cumple con sus obligaciones mínimas». Afirma, además, que «la gestión del aparato educativo se encuentra sumida en un marasmo de escasez de recursos, manejo ineficiente e inequitativo del presupuesto disponible, rigidez administrativa, burocratismo y, sobre todo, corrupción» (p.30). En ese contexto y en el propósito de revertir este estado de cosas, el Proyecto Educativo Nacional plantea que «cada escuela se convierta en un foco de innovación sustentado en el aprendizaje colaborativo e intercultural, y que hará posible la creación de un clima institucional amigable, integrador y estimulante». Para lograrlo, considera fundamental contar con docentes que «demuestren aspiraciones de progreso y mejoramiento en su desempeño, que participen activa y responsablemente en sus centros educativos y en cuya práctica profesional puedan verificarse de manera progresiva e inobjetable criterios esenciales de calidad, de inclusión y buen trato». Considera, así mismo, indispensable «contar con maestros formados en una perspectiva intercultural, es decir, con capacidad de relacionarse con diversas configuraciones socioculturales, pero no sólo para comprenderlas y valorarlas, sino para organizar la enseñanza sobre la base del reconocimiento de esta diversidad en el aula, partiendo del capital cultural de los estudiantes y sus comunidades, propiciando el diálogo entre distintas cosmovisiones, valores y representaciones» (p.41-42). Desde

esta perspectiva, la renovación de las prácticas docentes surge como una condición necesaria, aunque no suficiente, para hacer de la educación un factor de desarrollo, igualdad y cohesión social, de consolidación de la democracia como forma de gobierno y estilo de vida de los peruanos.

Es en ese horizonte, entonces, que esperamos que el marco de buen desempeño docente propuesto a continuación –que busca reflejar lo sustantivo de los aportes del I Congreso Pedagógico Nacional del CNE, de un largo proceso de diálogos con maestros y especialistas en todo el país, de un continuo esfuerzo de concertación de la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente a lo largo de dos años, así como de una amplia bibliografía nacional e internacional sobre la materia- resulten coherentes con las razones expuestas y la perspectiva del Proyecto Educativo Nacional. Por lo mismo, esperamos también que motiven el debate fructífero que todos esperamos para arribar finalmente a una propuesta de consenso, que ayude a la anhelada renovación de la docencia en el Perú.

Un sistema de asesoría especializada ofrecido de manera planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela.

La finalidad del acompañamiento pedagógico es generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica, orientada hacia la mejora de la calidad educativa.

El conjunto de actividades que un profesor realiza en su trabajo diario:

- Preparación y conducción de clases
- Asesoramiento de los estudiantes
- Calificación de trabajos,
- Coordinaciones con otros docentes y autoridades
- Participación en programas de capacitación<sup>5</sup>.

### **Acompañamiento docente.**

Se entiende por Acompañar al estar con el otro, apoyándolo con amor y respeto en el encuentro consigo mismo. Es situarse al lado del otro como compañero de camino, estableciendo relaciones profundas y respetuosas de diálogo, relaciones de

compañía que permitan crecer y compartir recíprocamente, sin que cada uno deje de ser lo que es.

Esta relación de compañía es la que permite al otro un espacio para expresarse tal y como es, sintiéndose libre, escuchado, comprendido; lo cual ayuda a confrontarse, aceptarse y superarse.

El acompañamiento no es ser atendido y planeado desde afuera, desde otra persona distinta al mismo acompañado.

Presupone que quien se deja acompañar sabe a dónde quiere ir, aunque haya pausas y desvíos. No es el acompañante quien determina la meta y la velocidad... es el acompañado. Únicamente se puede acompañar a quien quiere emprender un camino y acepta ser acompañado. La persona acompañada es quien toma las decisiones, quien resuelve los problemas y quien asume una responsabilidad por ella misma.

En síntesis, el acompañamiento entendido desde esta perspectiva es un medio o un recurso pedagógico altamente idóneo para apoyar la formación de las personas, tanto en cualquiera de las áreas o dimensiones como en los diferentes niveles de estudio, que se puede desarrollar en grupos o en la relación individual entre dos o más personas en procesos de enseñanza-aprendizaje recíprocos y de ayuda mutua.

### **¿Quién acompaña?**

El acompañamiento es un arte que se puede aprender. Ciertamente ayudan algunas características personales, pero el acompañante se puede formar.

Sin embargo, no todo el mundo puede ser acompañante, ya que el acompañamiento no es simplemente una técnica, un consejo, un recetario o un servicio psicológico. Es ante todo una actitud, un carisma, que tiene todo aquél que se siente compartiendo con los acompañados (otros docentes o alumnos), que quiere acercarse a ellos, creer en ellos, darles participación, y ayudarlos a crecer, entrando en sintonía real con ellos y su mundo. Es una experiencia que se va formando a través de una interacción práctica consciente, a través del estudio y comprensión del tema, y que vive del diálogo y del apoyo mutuo.

<sup>5</sup>

[www.buenastareas.com/materias/tesis-sobre-desempeno-docente/](http://www.buenastareas.com/materias/tesis-sobre-desempeno-docente/)

Un acompañante debe ser una persona humanista, llena de amor, de ciencia, un educador, pedagogo y maestro. Un ser prudente, es decir, un ser humano integral. En otras palabras, es aquel que asume el papel de interlocutor formador, buscando favorecer el proceso de desarrollo individual y social, en todas sus dimensiones; permitiendo y promoviendo que el acompañado se muestre tal cual es, se dé a conocer desde su interioridad, posibilitando que sus sentimientos, conflictos, vivencias y sueños puedan exteriorizarse. Y que el acompañante pueda situarse en su lugar. (tener empatía), pero sin dejarse envolver por sus emociones, para así no perder la objetividad que puede ayudar al otro a confrontarse y avanzar. Para acompañar es necesario tener vocación de educador, lo que supone dedicación, amor y entrega. Entre sus características básicas resalta:

- Que tenga dominio de ciertas competencias personales, afectivas, cognitivas y cristianas que le permitan desempeñar su labor con eficiencia.
- Que sea una persona con capacidad para relacionarse y comunicarse con quienes le rodean; debe ser capaz de tomar decisiones, ser crítico, equilibrado y justo.
- Que posea sólidos conocimientos con respecto a las diversas propuestas educativas existentes, pero también que domine estrategias, como dinámicas grupales, aprendizaje cooperativo y otros.
- No es suficiente que sea un especialista en contenidos, sino que debe estar presente, apoyando a sus acompañados en el momento que requieran ayuda, asesoría, información o motivación.

El acompañamiento implica una relación personal de afecto y respeto, en la cual el acompañante se ubica con el acompañado, permanece con él, señalándole oportunidades y riesgos.

En una relación de acompañamiento, tanto el acompañante como el acompañado tienen derechos, que deben ser conocidos y respetados por ambos para así llegar a acuerdos que permitan mantener la relación.

### **Gestión Educativa.**

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión.

Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados –hasta fines de los ochenta- existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración. En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan.

En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de planificar, administrar y demostrar talento político para<sup>6</sup> encauzar el plan.

Este trabajo de ajustes internos (adecuación a y de los recursos) y los ajustes externos ocurren porque cada organización es un sistema. Los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan y

---

<sup>6</sup> [es.scribd.com/.../Acompañamiento-Pedagógico-y-](http://es.scribd.com/.../Acompañamiento-Pedagógico-y-)

poseen un contexto interno. El contexto externo y el contexto interno.

El contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización. En términos de la educación, el entorno externo de las escuelas está constituido por entidades tales como los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que entorna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político. Las organizaciones no existen en un vacío existen en el entorno. La organización se nutre de su entorno, y en este sentido depende de él. Por ello, el tema de las escuelas con su entorno es muy importante, sin embargo hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser de carácter pasivo (descripción del conocimiento del entorno) más que activo (interacción concreta con el entorno). Desde el punto de vista de la gestión, ésta debe orientarse a facilitar una relación de interacción con el entorno externo.

El contexto interno lo constituyen las personas que son los miembros de la organización.

Esto llama la atención a que las personas son el contexto interno, pero no en cuanto a cualquiera característica de las personas, sino a aquellas características que los hacen miembros de esa organización. En las escuelas, el contexto interno está constituido por personas, pero solo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en tanto de seres humanos. La gestión educativa, es la gestión del entorno interno orientado hacia el logro de los objetivos de la escuela.

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones.

La interacción concreta de un sistema con sus entornos internos y externos, le es propia a dicho sistema. Por ello, la utilidad de las recetas de gestión es limitada a su aspecto ilustrativo, pero nunca pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema. Este aspecto es

importante, pues si se opera sin una reflexión sobre la situación concreta, la acción se abstrae de la realidad y se opera en forma alienada, separada de la realidad. Por el contrario, si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras radicalmente diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo. Pues se logra comprender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas.

Comprender esto es importante, pues se produce un cambio en la comprensión de lo que son las personas. Este es un aspecto central de la reflexión con relación a la gestión educativa. Las personas son no triviales. La trivialidad se dice de un objeto del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo determinado. Un automóvil es una maquina trivial, pues si quiero girar hacia la derecha, hago girar el volante hacia la derecha entonces el vehículo girará hacia la derecha.

Un ser humano es no trivial pues, cuando se le aplica un insumo, el resultado variara según el individuo. Sin embargo, al parecer en la gestión se tiende a actuar como si las personas funcionaran como maquinas triviales.

Si entendemos “gestión” como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales, es que en esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil:

a. Planificación: Dentro de ella puntualizamos acciones como diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.

b. Organización: Establecemos funciones, estructura, cargos, métodos procedimientos, sistemas.

c. Dirección: Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza. Si entendemos “gestión” como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales, es que en esta propuesta de gestión se definen las características

de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

d. Coordinación: Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones y equipos de trabajo.

e. Control: Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

Por todo esto, la gestión educativa tendrá las siguientes condiciones para una adecuada ejecución:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Está demostrado que el éxito de las transformaciones educativas reposa especialmente en el profesor y las reformas institucionales; en especial, en una descentralización de la administración educativa que llegue hasta las escuelas y las aulas, así como en la implantación de mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados que permitan intervenir eficazmente, allí donde estos últimos no son satisfactorios. Toma generaciones y quizás siglos construir burocracias eficientes. El problema es no solo de habilidades sino de voluntad, desarrollada a partir de la presión social efectiva sobre el Estado<sup>7</sup>

#### **1.4.- Metodología de la Investigación.**

El presente trabajo de investigación corresponde a los estudios de tipo descriptivo, analítico con propuesta; su desarrollo ha permitido analizar, y disertar sobre el objeto de estudio, para luego proponer una solución a la situación problemática.

Para la recolección de la información se ha hecho uso combinado de métodos y técnica de investigación cuantitativa y cualitativa: (análisis de material

bibliográfico, libros, revistas especializadas, publicaciones y páginas web, encuestas).

Se trabajó con encuestas estructuradas, dirigidas a los directores y profesores de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la Red Valle de los Incas del distrito de Tambogrande. Para el desarrollo del marco teórico de la investigación se recurrió a una exhaustiva búsqueda de bibliografía sobre el tema (libros y publicaciones en revistas especializadas y páginas web. La información recabada posibilitó la realización de un primer informe sobre el proyecto de investigación.

La investigación se desarrolla teniendo en cuenta el problema y los objetivos planteados, por ello, se formuló el problema: **¿Cómo un programa de acompañamiento pedagógico mejora el desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la Red Valle de los Incas del distrito de Tambogrande?**, teniendo como **Objetivo:** Gestionar un programa de acompañamiento pedagógico que permita mejorar el desempeño docente de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la Red Valle de los Incas. Del Distrito Tambogrande Provincia y Región Piura, para lo cual se investigó la literatura correspondiente a los temas de la gestión pedagógica, analizando e interpretando los aspectos más pertinentes para que ayuden a solucionar el problema, luego se planteó la **hipótesis: Si** se gestiona un programa de acompañamiento pedagógico basado en la teoría de la gestión pedagógica, teoría de la Relaciones Humanas de Elton Mayo, la teoría de la personalidad de Albert Bandura y la teoría activista o de la Escuela Nueva de John Dewey. **Entonces** será posible mejorar el desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la Red Educativa Valle de los Incas – Distrito de Tambogrande- provincia de Piura. identificándose las variables que luego se operacionalizaron y se determinaron los indicadores, de los cuales se derivaron las preguntas para la elaboración de los instrumentos de investigación que mediante la aplicación a la **población muestral conformada por 11 directores y 25 profesores** de las

Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la Red Valle de los Incas del distrito de Tambogrande se recogieron los datos.

Después de verificar los resultados y realizar el análisis correspondiente se describió la manera de cómo gestionar un programa de acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño docente.

Las encuestas fueron aplicadas de manera sistematizada mediante un cronograma de aplicación tanto para los directores como para los profesores.

Para la presentación y análisis de los datos obtenidos se utilizó cuadros estadísticos de frecuencias con medición porcentual.

Los métodos y procedimientos se aplicaron en función del estudio y son de carácter cualitativo y cuantitativo, entre ellos tenemos:

El método Analítico - deductivo, que permite separar las partes del tema investigado para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos; como las relaciones entre sí y con el todo. Mientras que el deductivo utiliza la lógica y una información general para formular una solución posible al problemas dado. Como en el caso de la presente investigación que se ha logrado describir cómo gestionar un programa de acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red Valle de Los Incas.

Las bases teóricas que fundamentaron la investigación se desarrollaron teniendo en cuenta la relación científica con el tema estudiado, tal como se ha plasmado en el marco teórico

Asimismo se utilizaran los métodos teóricos en la construcción y desarrollo de la teoría científica para profundizar el conocimiento de las regularidades y características esenciales del objeto de estudio y son análisis, síntesis, deducción y el método lógico; los métodos empíricos como la encuesta y los métodos estadísticos permitieron la intervención, registro e interpretación; cuyo proceso consta de los pasos de selección de los indicadores estudiados; obtención del valor de cada instrumento aplicado a la muestra de estudio, elaboración de tablas de frecuencias teniendo en cuenta la situación problemática

del objeto de estudio, representación gráfica de los resultados mediante cuadros que permitió la confirmación de la hipótesis, contrastándolo con el problema y el marco teórico.

Finalmente se formuló las conclusiones a la que se arribó en el presente estudio, así mismo se plantearon las recomendaciones para efectivizar la aplicación de la propuesta.

## **CAPITULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

##### **2.1. Bases teóricas**

###### **2.1.1. Teoría de la gestión pedagógica**

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

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

Rodríguez (2009) menciona que para Batista la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una

relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

La gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido, además, por la cotidianidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en el cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa. La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente al grupo, para Zubiría (2006) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Para Harris (2002) y Hopkins (2000), el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje pueden marcar la diferencia en los resultados de los alumnos en relación con su desarrollo cognitivo y socio afectivo. Rodríguez (2009) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y los estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y, además de manifestarse en una metodología, se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias. Así, el clima de aula determina, en gran medida, el impacto del desempeño docente y está ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un componente clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin

detrimento de otros factores asociados, como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligadas de los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y las condiciones que puedan estar en favor o en contra. Por ello, es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación de tales particularidades, con el fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar, evidentemente, ligada a los objetivos y a la visión institucional.

La perspectiva de la gestión pedagógica en el Modelo de Gestión Educativa

Estratégica (MGE) retoma estos planteamientos, pues se reconoce que sin una gestión organizacional del colectivo, alineada en sus propósitos y orientada al aseguramiento del aprendizaje de todos los alumnos de la escuela, respecto de lo que deben aprender, de los tiempos para lograrlo y en los ambientes o climas escolares adecuados para hacerlo, será más difícil aún superar los rezagos y las deficiencias en la formación de los estudiantes.

En mi opinión esta teoría nos demuestra que la gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes que imparten sus enseñanzas dentro y fuera del aula, teniendo en cuenta que las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligadas de los estilos de aprendizaje de los alumnos porque es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo; Por lo tanto, para esta función tan delicada del maestro es muy necesario el acompañamiento docente para la constante actualización de los métodos de enseñanza y la orientación de los contenidos programáticos.

### **2.1.2.- Teoría de las relaciones Humanas.**

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery PerkerFollet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos en el año en el año 1,930.

Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría de las relaciones humanas, se origina por la necesidad de alcanzar una eficiencia completa en la producción dentro de una armonía laboral entre el obrero y el patrón, en razón a las limitaciones que presenta la teoría clásica, que con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio llegó al extremo de la explotación de los trabajadores quienes se vieron forzados a creer sus propios sindicatos. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración

La teoría de las relaciones humanas se caracteriza:

- Estudia la organización Como grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Delegación plena de autoridad.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal

#### **Causas por la cual surge la teoría de las relaciones humanas:**

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de Jhon y de la psicología dinámica de Kurtlewin.
- Las conclusiones Del experimento de Hawthorne.

#### **La experiencia de Hawthorne Elton Mayo**

- En 1927, el Consejo Nacional de investigaciones inicio su experimento en una fábrica Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.
- Primera fase del experimento de hawthorne

Durante la primera fase del experimento se escogieron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajo bajo intensidad

variable de luz, mientras que el grupo de control trabajo bajo intensidad constante.

- Segunda fase del experimento del hawthorne (sala de prueba para el montaje de reles)

La segunda fase comenzó en abril de 1927. Para constituir el grupo de observación (o grupo experimental) fueron seleccionadas seis jóvenes de nivel medio, ni novatas, ni expertas: cinco jóvenes montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo continuo • La investigación llevada a cabo con el grupo experimental se dividió en doce periodos para observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias:

- Tercera fase del experimento de hawthorne

#### **(Programa de entrevistas)**

Al poco tiempo los investigadores, preocupados por la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, fueron apartándose del interés inicial de buscar mejores condiciones físicas de trabajo y se dedicaron definitivamente a estudiar las relaciones humanas en el trabajo.

- Cuarta fase del experimento de hawthorne (sala de observación del montaje de terminales)

Se escogió un grupo experimental- nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores, todos de la sección de montaje de terminales para estaciones telefónicas, el cual paso a trabajar en una sala especial cuyas condiciones laborales eran idénticas a las del departamento. • El experimento de Hawthorne, fue suspendido en 1932, por razones externa, pero la influencia de su resultado en la teoría administrativa fue fundamental para cuestionar los principios básicos de la teoría clásica, entonces dominante.

#### **La civilización industrializada y el hombre**

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, el fundador del movimiento, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Sus causas, que son más profundas son definidas por Mayo de esta manera:

a) El trabajo es una actividad típicamente social. El nivel de producción está más influenciado por las normas de grupo que por los incentivos salariales. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.

b) El obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social.

c) La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.

d) La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto a", de "ser reconocida", de recibir comunicación adecuada. Mayo está en desacuerdo con la afirmación de Taylor según la cual la motivación básica del trabajador es sólo salarial.

• e) La civilización industrializada origina la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia, los grupos informales y la religión, mientras que la fábrica surgirá como una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

La teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo aporta al trabajo de investigación con las siguientes predicciones:

#### ➤ **La Jefatura Eficaz.**

La forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste (y, por tanto, una mayor fragmentación). A pesar de que no se preocuparon mucho por este aspecto, Mayo y sus colaboradores verificaron que la especialización extrema defendida por la teoría clásica no garantizaba más eficiencia en la organización. Por ejemplo, observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa. Esos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo.

A partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

En mi opinión en esta predicción es bueno especializar a los trabajadores en todas las áreas de la organización y así garantizar una buena y eficiente producción de la organización.

#### ➤ **Los liderazgos informales.**

En general el liderazgo informal se da a quien muestra habilidad y destreza para la solución de problemas dentro y fuera del grupo. La experiencia de los acompañantes de Mayo, dedujo que los que tienen posiciones privilegiadas son consultados por los demás. Esto lleva a que el grupo ponga responsabilidad sobre ello.

Con respecto a esta predicción opino que el liderazgo informal es una buena porque ayuda o trata de solucionar algunos problemas de la organización.

#### ➤ **Las relaciones humanas.**

En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

Opino en esta predicción que las Relaciones humanas son de gran importancia ya que mantienen en contacto la buena interacción de los trabajadores y son de mucha influencia para satisfacer necesidades, intereses y aspiraciones que tiene la organización.

#### ➤ **Los grupos informales.**

Pueden tomar control sobre el proceso de producción sin tener en cuenta las reglas formales y los reglamentos de la gerencia, el poder y los canales de información se vuelven centralizados. Es así como la influencia del grupo lleva a que se obtengan premios o castigos no económicos.

En mi opinión esta predicción lleva a la competencia interna sana de la organización e influenciar a que se obtengan premios o castigos

### 2.1.3. Teoría de la Personalidad.

El conductismo, con su énfasis sobre los métodos experimentales, se focaliza sobre variables que pueden observarse, medirse y manipular y rechaza todo aquello que sea subjetivo, interno y no disponible (p.e. lo mental). En el método experimental, el procedimiento estándar es manipular una variable y luego medir sus efectos sobre otra. Todo esto conlleva a una teoría de la personalidad que dice que el entorno de uno causa nuestro comportamiento.

Bandura consideró que esto era un poquito simple para el fenómeno que observaba (agresión en adolescentes) y por tanto decidió añadir un poco más a la fórmula: sugirió que el ambiente causa el comportamiento; cierto, pero que el comportamiento causa el ambiente también. Definió este concepto con el nombre de **determinismo recíproco**: el mundo y el comportamiento de una persona se causan mutuamente.

Más tarde, fue un paso más allá. Empezó a considerar a la personalidad como una interacción entre tres “cosas”: el ambiente, el comportamiento y los procesos psicológicos de la persona. Estos procesos consisten en nuestra habilidad para abrigar imágenes en nuestra mente y en el lenguaje. Desde el momento en que introduce la imaginación en particular, deja de ser un conductista estricto y empieza a acercarse a los cognocivistas. De hecho, usualmente es considerado el padre del movimiento cognitivo.

El añadido de imaginación y lenguaje a la mezcla permite a Bandura teorizar mucho más efectivamente que, digamos por ejemplo, B.F. Skinner con respecto a dos cosas que muchas personas consideran “el núcleo fuerte” de la especie humana: el

aprendizaje por la observación (modelado) y la auto-regulación.

### Aprendizaje por la observación o modelado

De los cientos de estudios de Bandura, un grupo se alza por encima de los demás, los **estudios del muñeco bobo**. Lo hizo a partir de una película de uno de sus estudiantes, donde una joven estudiante solo pegaba a un muñeco bobo. En caso de que no lo sepan, un muñeco bobo es una criatura hinchable en forma de huevo con cierto peso en su base que hace que se tambalee cuando le pegamos. Actualmente llevan pintadas a Darth Vader, pero en aquella época llevaba al payaso “Bobo” de protagonista.

La joven pegaba al muñeco, gritando ¡“estúpidooooo”!. Le pegaba, se sentaba encima de él, le daba con un martillo y demás acciones gritando varias frases agresivas. Bandura les enseñó la película a un grupo de niños de guardería que, como podrán suponer ustedes, saltaron de alegría al verla. Posteriormente se les dejó jugar. En el salón de juegos, por supuesto, había varios observadores con bolígrafos y carpetas, un muñeco bobo nuevo y algunos pequeños martillos.

Y ustedes podrán predecir lo que los observadores anotaron: un gran coro de niños golpeando a descaro al muñeco bobo. Le pegaban gritando ¡“estúpidooooo!”!, se sentaron sobre él, le pegaron con martillos y demás. En otras palabras, imitaron a la joven de la película y de una manera bastante precisa.

Esto podría parecer un experimento con poco de aportación en principio, pero consideremos un momento: estos niños cambiaron su comportamiento ¡sin que hubiese inicialmente un refuerzo dirigido a explotar dicho comportamiento! Y aunque esto no parezca extraordinario para cualquier padre, maestro o un observador casual de niños, no encajaba muy bien con las teorías de aprendizaje conductuales estándares. Bandura llamó al fenómeno aprendizaje por la observación o modelado, y su teoría usualmente se conoce como la teoría social del aprendizaje.

Bandura llevó a cabo un largo número de variaciones sobre el estudio en cuestión: el modelo era recompensado o castigado de diversas formas de diferentes maneras; los

niños eran recompensados por sus imitaciones; el modelo se cambiaba por otro menos atractivo o menos prestigioso y así sucesivamente. En respuesta a la crítica de que el muñeco bobo estaba hecho para ser “pegado”, Bandura incluso rodó una película donde una chica pegaba a un payaso de verdad. Cuando los niños fueron conducidos al otro cuarto de juegos, encontraron lo que andaban buscando... ¡un payaso real!. Procedieron a darle patadas, golpearle, darle con un martillo, etc.

Todas estas variantes permitieron a Bandura a establecer que existen ciertos pasos envueltos en el proceso de modelado:

**1. Atención.** Si vas a aprender algo, necesitas estar prestando atención. De la misma manera, todo aquello que suponga un freno a la atención, resultará en un detrimento del aprendizaje, incluyendo el aprendizaje por observación. Si por ejemplo, estás adormilado, drogado, enfermo, nervioso o incluso “hiper”, aprenderás menos bien. Igualmente ocurre si estás distraído por un estímulo competitivo.

Alguna de las cosas que influye sobre la atención tiene que ver con las propiedades del modelo. Si el modelo es colorido y dramático, por ejemplo, prestamos más atención. Si el modelo es atractivo o prestigioso o parece ser particularmente competente, prestaremos más atención. Y si el modelo se parece más a nosotros, prestaremos más atención. Este tipo de variables encaminó a Bandura hacia el examen de la televisión y sus efectos sobre los niños.

**2. Retención.** Segundo, debemos ser capaces de retener (recordar) aquello a lo que le hemos prestado atención. Aquí es donde la imaginación y el lenguaje entran en juego: guardamos lo que hemos visto hacer al modelo en forma de imágenes mentales o descripciones verbales. Una vez “archivados”, podemos hacer resurgir la imagen o descripción de manera que podamos reproducirlas con nuestro propio comportamiento.

**3. Reproducción.** En este punto, estamos ahí soñando despiertos. Debemos traducir las imágenes o

descripciones al comportamiento actual.

Por tanto, lo primero de lo que debemos ser capaces es de reproducir el comportamiento. Puedo pasarme todo un día viendo a un patinador olímpico haciendo su trabajo y no poder ser capaz de reproducir sus saltos, ya que ¡no sé nada patinar!. Por otra parte, si pudiera patinar, mi demostración de hecho mejoraría si observo a patinadores mejores que yo.

Otra cuestión importante con respecto a la reproducción es que nuestra habilidad para imitar mejora con la práctica de los comportamientos envueltos en la tarea. Y otra cosa más: nuestras habilidades mejoran ¡aún con el solo hecho de imaginarnos haciendo el comportamiento!. Muchos atletas, por ejemplo, se imaginan el acto que van a hacer antes de llevarlo a cabo.

**4. Motivación.** Aún con todo esto, todavía no haremos nada a menos que estemos motivados a imitar; es decir, a menos que tengamos buenas razones para hacerlo. Bandura menciona un número de motivos:

a. **Refuerzo pasado**, como el conductismo tradicional o clásico.

b. **Refuerzos prometidos**, (incentivos) que podamos imaginar.

c. **Refuerzo vicario**, la posibilidad de percibir y recuperar el modelo como reforzador.

Nótese que estos motivos han sido tradicionalmente considerados como aquellas cosas que “causan” el aprendizaje. Bandura nos dice que éstos no son tan causantes como muestras de lo que hemos aprendido. Es decir, él los considera más como motivos.

Por supuesto que las motivaciones negativas también existen, dándonos motivos para no imitar:

a. **Castigo pasado**.

b. **Castigo**

**prometido** (amenazas)

c. **Castigo vicario**.

Como la mayoría de los conductistas clásicos, Bandura dice que el castigo en sus diferentes formas no funciona tan bien como el refuerzo y, de hecho, tiene la tendencia a volverse contra nosotros.

**Autorregulación**

La autorregulación (controlar nuestro propio comportamiento) es la otra piedra angular de la personalidad humana. En este caso, Bandura sugiere tres pasos:

**1. Auto-observación.** Nos vemos a nosotros mismos, nuestro comportamiento y cogemos pistas de ello.

**2. Juicio.** Comparamos lo que vemos con un estándar. Por ejemplo, podemos comparar nuestros actos con otros tradicionalmente establecidos, tales como “reglas de etiqueta”. O podemos crear algunos nuevos, como “leeré un libro a la semana”. O podemos competir con otros, o con nosotros mismos.

**3. Auto-respuesta.** Si hemos salido bien en la comparación con nuestro estándar, nos damos respuestas de recompensa a nosotros mismos. Si no salimos bien parados, nos daremos auto-respuestas de castigo. Estas auto-respuestas pueden ir desde el extremo más obvio (decirnos algo malo o trabajar hasta tarde), hasta el otro más encubierto (sentimientos de orgullo o vergüenza).

Un concepto muy importante en psicología que podría entenderse bien con la autorregulación es el auto-concepto (mejor conocido como autoestima). Si a través de los años, vemos que hemos actuado más o menos de acuerdo con nuestros estándares y hemos tenido una vida llena de recompensas y alabanzas personales, tendremos un auto-concepto agradable (autoestima alta). Si, de lo contrario, nos hemos visto siempre como incapaces de alcanzar nuestros estándares y castigándonos por ello, tendremos un pobre auto-concepto (autoestima baja).

Notemos que los conductistas generalmente consideran el refuerzo como efectivo y al castigo como algo lleno de problemas. Lo mismo ocurre con el auto-castigo. Bandura ve tres resultados posibles del excesivo auto-castigo:

**Compensación.** Por ejemplo, un complejo de superioridad y delirios de grandeza.

**Inactividad.** Apatía, aburrimiento, depresión.

**Escape.** Drogas y alcohol, fantasías televisivas o incluso el escape más radical, el suicidio.

Lo anterior tiene cierta semejanza con las personalidades insanas de las que hablaban Adler y Horney; el tipo agresivo, el tipo sumiso y el tipo evitativo respectivamente.

Las recomendaciones de Bandura para las personas que sufren de auto-conceptos pobres surgen directamente de los tres pasos de la autorregulación:

**Concernientes a la auto-observación.** ¡Conóctete a ti mismo!. Asegúrate de que tienes una imagen precisa de tu comportamiento.

**Concernientes a los estándares.** Asegúrate de que tus estándares no están situados demasiado alto. No nos embarquemos en una ruta hacia el fracaso. Sin embargo, los estándares demasiado bajos carecen de sentido.

**Concernientes a la auto-respuesta.** Utiliza recompensas personales, no auto-castigos. Celebra tus victorias, no lides con tus fallos.

Esta teoría aporta con las siguientes predicciones:

❖ **La Autoeficacia.** Para la predicción y explicación de diversas clases de conducta tales como: la activación fisiológica, la conducta de afrontamiento, los logros atléticos, la autorregulación del comportamiento, la conducta asertiva y el comportamiento vocacional.

❖ **La conducta de los niños debería reflejar la de sus padres.**

❖ **El modelamiento.** El modelamiento verbal puede producir ciertas actividades siempre y cuando éstas se expliquen cabal y debidamente. Las instrucciones verbales suelen acompañarse de demostraciones.

❖ **Desinhibición.** Este fenómeno, llamado desinhibición, se refiere al debilitamiento de una inhibición o su restricción cuando se tiene contacto con un modelo.

Esta teoría dice que la personalidad se forma de acuerdo al ambiente como interacción entre tres cosas: el ambiente, el comportamiento y los procesos sicológicos de la persona. A

los docentes nos enseña que el aprendizaje se da por observación y la autorregulación<sup>8</sup>.

Según la teoría de Bandura, aporta con las siguientes predicciones:

❖ **La Personalidad.** La personalidad en las culturas simples tiene una importancia secundaria en las relaciones sociales pero en las culturas en las que la vida social es compleja, la personalidad tiene una importancia primordial. Los padres y los maestros actuales hacen un gran incipie en el desarrollo de patrones de personalidad en los niños que les ayuden a realizar adaptaciones satisfactorias en el presente y el futuro.

❖ **Relaciones Humanas.** Dentro de la organización estará en función de las bases económicas y sociales justas. Esta teoría nos plantea que cada docente debe tener en claro que las relaciones humanas es lo primordial para el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje<sup>9</sup>. En mi opinión esta teoría dice que la personalidad se forma de acuerdo al ambiente como interacción entre tres cosas: El ambiente, el comportamiento y los procesos psicológicos de la persona. A los docentes nos enseña que el aprendizaje se da por observación y la autorregulación.

#### 2.1.4. Teoría de la escuela nueva.

John Dewey.<sup>1</sup> El propósito principal de la educación, condicionador de las distintas tareas o aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje debía estar dado por los intereses de los propios alumnos, es decir, por las fuerzas interiores que llevan a estos a la búsqueda de la información educativa y al desarrollo de las habilidades capaciativas. En esta tendencia pedagógica alcanzan un mayor auge los intentos por dirigir a los educandos más hacia las acciones prácticas concretas, que hacia los ejercicios teóricos, situación está que ya se había iniciado hacia finales del siglo XIX con una mayor propagación en las primeras décadas de este siglo y en cuya esencia todo se dirigía, a una

crítica profunda de los procedimientos autoritarios e inflexibles condicionados por la Tendencia Pedagógica Tradicional, en contra del enciclopedismo pasivo asignado al alumno.

La Escuela Nueva, como Tendencia Pedagógica que es, enfatiza la importancia que tiene que el educando asuma un papel activo, consciente de lo que desea aprender, en consecuencia con sus posibilidades e intereses, lo que trae aparejado un cambio importante de las funciones que entonces debe realizar el profesor en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje que posibilite alcanzar realmente, de forma medible, los objetivos propuestos..

La Escuela Nueva persigue, en sus concepciones teóricas y proyecciones prácticas, garantizar el logro de una mayor participación con un grado más elevado de compromiso de todo ciudadano con el sistema económico-social imperante, en base de la consideración, no del todo correcta, de que la satisfacción de las aspiraciones del ser humano, como individuo y como ser social, contribuiría de manera sustancial a lograr cierto tipo de equilibrio en la sociedad, a punto de partida, sobre todo de la suavización o eliminación de las contradicciones entre las clases y dentro de las clases mismas.

En las ideas de Dewey aflora con meridiana claridad que la escuela es una real institución social en la cual se deben concentrar todos los medios disponibles que contribuyan y posibiliten que el individuo exprese, con la mayor fuerza y alcance, las potencialidades biológicas y cognitivas que posee, o lo que es lo mismo, que el individuo llegue a desarrollar al máximo sus capacidades para luego proyectarlas en la sociedad de manera tal que contribuya a su desarrollo ulterior y al suyo propio. “El hombre se forma para vivir dentro de su medio social” decía este filósofo y pedagogo norteamericano, “como si la escuela fuera en la práctica una comunidad en miniatura, con un fuerte sentido democrático favorecedor de la colaboración y ayuda mutua entre los ciudadanos; a ella resulta necesario llevar el avance industrial de todo tipo alcanzado hasta ese momento para poner así en

<sup>8</sup> es.answers.yahoo.com › ... › Ciencias sociales › Sociología

<sup>9</sup> www.slideshare.net/albertofilosofia/teorias-de-la-personalidad.

contacto al individuo con lo ya logrado y promover en él la necesidad de alcanzar otros nuevos y superiores”.

La divisa de la Escuela Nueva como tendencia pedagógica es aprenderlo todo, haciéndolo, en un intento de subordinar a la experiencia práctica concreta los aspectos teóricos contenidos en los libros.

En resumen, a la Tendencia Pedagógica desarrollada y que se sustenta esencialmente en las ideas de Dewey se le puede considerar como una pedagogía que además de tener una esencia genética resulta, al mismo tiempo, funcional y social. Lo genético está en correspondencia con el hecho de que la educación no es más que la apariencia fenoménica de la expresión de



determinadas potencialidades biológicas determinantes a su vez de capacidades cognitivas en el individuo. Es también funcional porque en definitiva persigue desarrollar las referidas potencialidades biológicas cognitivas en el camino de la búsqueda y consecución de los procesos mentales que resulten útiles tanto para la acción presente como para la futura, es decir, considera a los procesos y actividades de naturaleza psíquica. Como los instrumentos capaces de proporcionarle al individuo el mantenimiento de su propia vida. El aspecto social se basa en la concepción de que siendo el ser humano una parte o elemento necesario de la sociedad es imprescindible educarlo de manera tal que en su práctica resulte útil para la misma y contribuya a su desarrollo progresivo.

Esta teoría aporta con las siguientes predicciones.

- El tipo de educación se centra totalmente en el niño.
- La Educación se basa en las características y las necesidades del niño.
- La escuela desarrolla todas las formas posibles de la actividad humana.

<sup>10</sup> [reducation.wordpress.com/2010/02/.../la-escuela-nueva-john-dewey](http://reducation.wordpress.com/2010/02/.../la-escuela-nueva-john-dewey)

- La escuela funciona como una comunidad y un clima de democracia.

Esta teoría considera que el único protagonista y centro de atención en el proceso de enseñanza-aprendizaje es el alumno y no el docente, idea que comparto; porque es el alumno el sujeto principal de la educación y, todo debe estar enfocado a su desarrollo integral.

La escuela tiene la obligación de brindar un ambiente positivo que contribuya a que sus estudiantes puedan desarrollar al máximo sus habilidades, destrezas, construir sus propios aprendizajes, a través de la participación activa, el pensamiento crítico teniendo en cuenta que para aprender utilizan estructuras lógicas que dependen del contexto sociocultural, geográfico donde se desenvuelve. Así también permitirá asegurar la formación de personas que participen en el desarrollo de la sociedad.<sup>10</sup>

## 2.2.- BASES CONCEPTUALES

### 2.2.1. La gestión educativa<sup>11</sup>

La gestión Educativa promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en sentido general mediante la creación de una unidad de aprendizaje.

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral.

**La gestión educativa consiste en:**

<sup>11</sup> [www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestion-educativa/](http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestion-educativa/)

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no es el que realiza todas las tareas), debe:

1. Planificar
2. Controlar
3. Definir de objetivos
4. Decisiones para solucionar problemas
5. La comunicación
6. Capacitación del personal
7. La influencia del poder.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo-institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la continencia de situaciones afectivas, etc.

El rol directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El rol del director en una escuela con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en

su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes, quizás una solución es la de ir pensando, anticipando en equipo las posibles variables de cambio que implican cada reestructuración.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano.

Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

**Estos argumentos se pueden organizar en cuatro dimensiones:**

1) la dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea
- La división del trabajo
- Los canales de comunicación formal
- El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- Las modalidades de enseñanza
- El valor otorgado a los saberes
- Los criterios de evaluación
- Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales):

- Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer"...

### **2.2.2. La gestión educativa como vía al mejoramiento de la educación<sup>12</sup>**

Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.

Este reto fue ampliamente reconocido durante los debates realizados por las mesas de trabajo y las deliberaciones de la asamblea del Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016. De allí resultaron cinco líneas de acción en el campo de la gestión: (1) el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo; (2) el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional; (3) el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo; (4) la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y (5) el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas. En síntesis: liderazgo, gestión y transparencia.

**Calidad y gestión en la institución.** En consonancia con estos lineamientos, la política de mejoramiento impulsada por el Ministerio de Educación Nacional se basa en la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad orientado a que la población tenga más y mejores oportunidades educativas; al desarrollo de competencias básicas y ciudadanas; y a la consolidación de la descentralización y la autonomía institucional mediante el

fortalecimiento de la gestión de los establecimientos educativos y de la administración de las secretarías de educación.

La gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es fundamental lograr que todos "remen hacia el mismo lado" para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

#### **Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias**

El establecimiento educativo es un espacio donde ocurren los procesos de enseñanza, aprendizaje y la convivencia entre los diferentes actores. Para los niños, niñas y jóvenes es también un lugar en el que, además de aprender y desarrollar sus competencias, se construyen relaciones de amistad y afecto y fortalecen la construcción de sus estructuras éticas, emocionales, cognitivas y sus formas de comportamiento.

Es también en el establecimiento educativo donde se materializan el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el currículo y el plan de estudios, y se concretan la planeación curricular, las actividades pedagógicas, las evaluaciones y autoevaluaciones y las relaciones con diferentes interlocutores de la comunidad educativa y otras entidades.

El PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento son herramientas para orientar las acciones escolares hacia el logro de las metas que el equipo directivo definió, en compañía de los demás integrantes de la comunidad educativa. Estos propósitos, metas y acciones permiten que una institución tenga una "carta de navegación" que debe ser conocida por todos para lograr el compromiso de cada uno, bajo el

<sup>12</sup> <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>

liderazgo de un directivo y su equipo de trabajo

Este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos para ello, así como el seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente. Asimismo se trata de poner a marchar un sistema de gestión con sus fases correspondientes.

### **Las instituciones y su mejoramiento**

Las instituciones educativas que adelantan procesos intencionales de mejoramiento comparten una serie de características que permiten la obtención de los resultados que se proponen:

- Saben hacia dónde van, es decir, cuentan con un PEI conocido y consensuado en el que se establecen claramente los principios y fundamentos que orientan su quehacer. Estos principios se concretan en la misión, la visión y los valores institucionales, los cuales son la base para la definición de los objetivos y la estrategia pedagógica.

- Usan como referentes los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer.

- Utilizan información para tomar decisiones; por eso cuentan con registros actualizados sobre aspectos tales como la asistencia de los estudiantes, las causas de ausentismo, sus resultados académicos, el uso efectivo del tiempo escolar y de los recursos, el manejo de los problemas de convivencia y las actividades que sus egresados están realizando, entre otros.

- Tienen un modelo organizativo basado en el liderazgo claro del rector y en el trabajo en equipo.

- Apoyan y aprovechan el talento de sus docentes brindando espacios para que diseñen sus clases, las actividades curriculares y las evaluaciones de los aprendizajes; propician el intercambio sistemático de experiencias, la búsqueda conjunta de soluciones a los problemas encontrados y de prácticas más

apropiadas para lograr más y mejores aprendizajes.

- Ofrecen muchas oportunidades para que todos los estudiantes aprendan con interés y motivación.

- Tienen altas expectativas sobre las capacidades de todos los estudiantes, es decir, comparten la idea de que todos pueden aprender. Por ello, las diferencias relacionadas con las condiciones sociales, culturales y económicas de los estudiantes son un reto importante en el momento de definir sus estrategias pedagógicas.

- Tienen ambientes de aprendizaje adecuados y hacen uso apropiado y articulado de los recursos para la enseñanza y el aprendizaje.

- Usan el tiempo adecuadamente, haciendo una rigurosa programación de todas las actividades que se realizarán durante el año escolar y encargándose de que éste sea respetado

- Cuentan con mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utilizan los resultados para mejorar.

- Ofrecen un ambiente favorable para la convivencia y promueven el desarrollo personal y social.

- Articulan acciones con los padres y madres de familia y otras organizaciones comunitarias para potenciar su acción, con el fin de enfrentar problemas que no podrían resolver si lo hicieran de manera aislada.

- Preparan a sus estudiantes para continuar sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales. Para este propósito, están pendientes de los cambios que ocurren tanto en el entorno inmediato como en el contexto más amplio.

- Disponen de mecanismos de apoyo - programas complementarios para aliviar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad de los estudiantes y sus familias, por ejemplo-, puesto que están insertas en un contexto comunitario y social más amplio en el que no son las únicas responsables por el éxito o el fracaso de sus estudiantes.

### **Por un sistema de aseguramiento de la calidad**

Con base en lo anterior, las acciones que se están adelantando para fortalecer la gestión de las instituciones educativas se orientan a la conformación de un sistema de aseguramiento de la calidad que va desde el Preescolar hasta la educación Superior

En el caso de la educación Preescolar, Básica y Media se han definido estándares básicos de competencias para un conjunto de áreas fundamentales: lenguaje, matemáticas, ciencias naturales y sociales, competencias ciudadanas e inglés como idioma extranjero. Los estándares son criterios claros y públicos que orientan el diseño de los currículos y planes de estudio, y permiten saber si se están cumpliendo unas expectativas comunes de calidad.

De estos argumentos se puede derivar que la gestión educativa es la herramienta fundamental para gestionar el acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas objeto de estudio en la presente investigación.

### **2.2.3. Acompañamiento pedagógico**

El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación continua para el docente en servicio, centrada en la escuela, que busca mejorar la práctica pedagógica con participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional.

Para eso, se desarrollan un conjunto de acciones concretas, basadas en los distintos aportes teóricos que postulan **un acompañamiento crítico colaborativo**, entendido como: *Un proceso sistemático y permanente, mediado por el acompañante con el objeto de interactuar con él o la docente y director para promover la reflexión sobre su práctica, el descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella y la toma de decisiones de los cambios necesarios hacia un proceso de transformación y mejora de la misma para garantizar el logro de aprendizajes en una perspectiva integral.*

Se trata de promover la autonomía progresiva y el hábito de la reflexión continua a partir de estrategias meta cognitivas, meta reflexivas y auto reguladoras, de una reflexión en la acción, sobre la acción, previa a la acción y en la proyección de escenarios; el análisis de lo que se hace, su pertinencia socio cultural,

por qué se hace, con qué supuestos y la construcción de alternativas de cambio.

Tanto el Formador como el Acompañante Pedagógico se consideran actores claves en esta estrategia, debido a que su responsabilidad radica en el desarrollo de los procesos formativos de asesoría y asistencia técnica a los acompañantes pedagógicos y acompañamiento pedagógico a docentes y directores, de modo que éstos puedan operar en las aulas y en la institución educativa, haciendo posible la gran transformación, desde la mirada centrada en los estudiantes, en el qué y cómo aprenden, teniendo en cuenta las características propias de cada realidad.

En el marco del PELA 2013 – 2016, el acompañamiento pedagógico es una estrategia de apoyo a las IIEEP multigrado y Programas no escolarizados de Educación Inicial que atienden en forma simultánea a niños y niñas de edades diversas, ubicados en áreas rurales y que, en muchos casos, tienen una lengua materna originaria. Se implementa de manera focalizada en estas instituciones y Programas debido a la mayor complejidad que enfrentan los docentes a cargo de estas aulas y porque, en un gran porcentaje, son las que presentan también los más bajos resultados de aprendizaje

El Ministerio de Educación, en su condición de ente rector es responsable de la implementación del Programa Presupuestal con Enfoque por Resultados "Logros de Aprendizaje de los Estudiantes de Educación Básica Regular" en el país, permitiendo con ello que los niños, niñas y adolescentes logren aprendizajes con pertinencia y calidad. Para ello, en el 2013 se ha propuesto garantizar que el recurso humano encargado de implementar la estrategia de acompañamiento pedagógico comprendido en el Segundo Producto del programa desarrolle las competencias necesarias para la labor.

En ese sentido, y con la intención de certificar a los profesionales que al final del proceso formativo acrediten las competencias necesarias para ejercer la labor como formadores y acompañantes pedagógicos, desarrollando procesos que impliquen la mejora de los aprendizajes en las instituciones educativas focalizadas del país, el Ministerio a través de la

DIGESUTP/DESP, este año ofrece el **Programa de Formación y Certificación de Formadores y Acompañantes Pedagógicos en el Marco del PELA.**

El acompañamiento pedagógico es una forma de intervención, estrategia que consiste en dar asesoría planificada, continua, pertinente, contextualizada y respetuosa a los docentes, generando espacios de dialogo y reflexión en las 5 competencias docentes priorizadas como son: Identificar de manera precisa lo que deben aprender sus estudiantes, Evaluar el progreso y analizar la información de las evaluaciones, Identificar que estrategias me están funcionando y como mejorar el desempeño en el aula, Mejorar el uso del tiempo, Optimizar el uso de los recursos y materiales disponibles que hay en el aula.

Las visitas en aula y los microtalleres son dos formas de intervención que nosotros los acompañantes pedagógicos tenemos con responsabilidad.

La visita en el aula, es la principal forma de intervención, cada docente recibe una visita al mes, la cual se caracteriza por ser individualizada y continua a lo largo de una jornada escolar completa, es decir las 6 horas pedagógicas más las horas de asesoramiento.

Los microtalleres son reuniones programados y concertados entre el acompañante pedagógico y los docentes para profundizar temas de interés común relacionados al trabajo pedagógico en las aulas con la finalidad de reflexionar y asumir compromisos de mejora de la práctica en el aula, cada docente recibe 8 microtalleres, al año, y su duración depende de la modalidad de institución educativa sea Unidocente, multigrado o polidocente.

➤ **Funciones de los docentes en el acompañamiento pedagógico**

- Promover la integración académica y social de los estudiantes con necesidades educativas especiales a la educación formal.
- Brindar asesoría y establecer canales de comunicación permanente con los docentes de los diferentes niveles y grados de educación formal donde están matriculados los estudiantes con necesidades educativas especiales.

- Proponer y desarrollar proyectos de investigación en las líneas de calidad e

innovación educativas y divulgar sus resultados y avances.

- Elaborar un cronograma de visitas en las aulas con su respectivo instrumento de control

- Motivados para tratar con la comunidad, convocar la participación de los padres de familia y la colaboración de las organizaciones del medio.

➤ **Características personales del acompañamiento pedagógico**

- Ejercer un liderazgo democrático y humanístico, manejando adecuadamente las relaciones interpersonales.

- Capacidad para organizar y dirigir grupos, así como trabajar con ellos.

- Habilidad para el manejo de grupos y relaciones humanas, comunicación afectiva.

- Ética profesional, puntualidad, disciplina, iniciativa, responsabilidad y creatividad.

- Generador de confianza entusiasta y espíritu de equidad.

**2.2.4.- Desempeño docente.**

El desempeño docente es una noción que ha cobrado en los últimos años un importante valor en las discusiones internacionales sobre la función de los maestros en el éxito educativo. Ha conseguido, también, un lugar especial en las agendas de la investigación educativa, sea este desde los estudios sobre la profesión docente o desde aquellos vinculados a la formación y a la evaluación. Esta reaparición de la noción de desempeño docente fue debido a los cambios experimentados en los discursos sobre el magisterio, a inicios de la década pasada.

En efecto, el inicio de los años 2000 trajo, para América Latina, importantes cambios en el marco de reflexión sobre la cuestión docente. La agenda educativa incorporó un conjunto de nuevos elementos provenientes de la revisión de lo actuado; de las evaluaciones hechas a las reformas de los 90 del siglo pasado. Un aspecto fundamental fue el reconocimiento de los docentes como actores protagónicos del cambio educativo. Con esta idea se abandonaron las posiciones que consideraban el papel de los docentes como un insumo más del sistema. Este protagonismo significa, en palabras de Magaly Robalino (2005), que los docentes

sean profesionales provistos de un capital social y cultural que los convierta en sujetos sociales deliberantes y capaces de participar, reflexionando y dialogando, en la toma de decisiones educativas y sociales. Así pues, no existen actualmente en América Latina documentos orientadores de políticas educativas o plataformas legales que no expresen directa y enfáticamente la importancia del trabajo de los docentes en el éxito educativo.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. De hecho, Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”, si bien sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas y recurrentes, “los primeros sistemas en las empresas se encuentran en Estados Unidos alrededor de la 1<sup>a</sup> Guerra Mundial especialmente dirigidos a operarios y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizaron después de la 2<sup>a</sup> Guerra Mundial” (Fuchs, 1997).

Para Dessler (1996), toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes, sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (Mondy y Noé, 1997).

Mondy y Noé (1997) sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.”

- En el mismo sentido en que lo plantean Pereda y Berrocal (1999) quienes la definen “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.” La ED generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable

cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

- Fuchs (1997) señala que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro”.

- Para Werther y Davis (1989) una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

En el ámbito educacional, Ralph Tyler (en Casanova, 1999) define la ED como “El proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos”. Además Cronbach (en Casanova, 1999) la define como: ”La recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo”; es decir, un instrumento básico al servicio de la educación al emplearla como elemento retroalimentador del objetivo evaluado, y no sólo como un fin.

Algunos autores destacan y subrayan la función de la evaluación marcada por Cronbach (en Casanova, 1999) como algo intrínsecamente propio de la misma: “Por consiguiente, se puede decir que, en un principio, el objetivo de toda evaluación es tomar una decisión que, en muchas ocasiones, se inscribirá en el marco de otro objetivo mucho más global.” Esto quiere decir que el fin de la evaluación, al contrario de lo que muchas veces se cree y se practica, no es “emitir un juicio”, ya que la evaluación se orienta necesariamente hacia una decisión que es preciso tomar de una manera fundada. (Postic, 1992 en Casanova, 1999).

Finalmente, Valdés (2000) señala que la ED de un profesor es “un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de

sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad".<sup>13</sup>

En mi opinión, el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente son actividades que relacionadas en el proceso educativo a través de la gestión educativa va a conllevar a un mejoramiento efectivo de la calidad educativa, como es el caso de la presente investigación.

### CAPITULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

#### 3.1. Encuesta aplicada a Directores de la RED “Valle de los Incas”

TABLA N° 01  
Dificultad para la elaboración de Unidades de Aprendizaje.

Indicador	Siempre		A veces		Nº	Total
	F	%	F	%		
Elaboración Unidades Aprendizaje	0	6	0	6	0	100

FUENTE: Encuesta aplicada a los Directores de la RED Valle de los Incas Dic. de 2012.

**Unidad de aprendizaje.** La unidad de aprendizaje es una forma de planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje alrededor de un elemento de contenido que se convierte en eje integrador del proceso, aportándole consistencia y significatividad.

Respecto a la dificultad para la elaboración de U.D.A.s el 64% de Directores manifestaron que siempre tienen dificultad mientras que un 36% dijeron que a veces tienen dificultades cuando elaboran sus UDA.s.

De estos resultados se infiere que no todos los docentes elaboran sus UDA.s con regularidad. Por lo que es necesario el acompañamiento pedagógico para un buen desempeño docente.

TABLA N° 02  
Elaboración de actividades de aprendizaje por los docentes.

Indicador	Siempre		A veces		Nº	Total
			%			
Actividades			6			

<sup>13</sup> www.Slideshare. Net/mianacru/gestión-administrativa-8839327

de aprendizaje 4 6 7 4 0 0 1 00

FUENTE: Encuesta aplicada a los Directores de la RED Valle de los Incas Dic. de 2012.

**Actividades de aprendizaje:** Conjunto de acciones planificadas llevadas a cabo por docentes y estudiantes, dentro o fuera del aula, de carácter individual o grupal, que tienen como finalidad alcanzar los objetivos y finalidades de la enseñanza.

Con respecto a la elaboración de actividades de aprendizaje el 36% manifestó que los docentes siempre elaboran sus actividades de aprendizajes, mientras que el 64% lo manifestaron que a veces elaboran.

De estos resultados se infiere que la mayoría de docentes a veces elaboran sus actividades de aprendizaje.

TABLA N° 03  
Relaciones interpersonales de los docentes.

Indicador	Buena		Regular		Mala		Total
	F	%	F	%	F	%	
Relaciones interpersonales	0	4	0	4	0	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a los Directores de la RED Valle de los Incas Dic. de 2012.

**Relaciones interpersonales:** Es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se establece entre una persona y al grupo al cual pertenece.

Con respecto a las Relaciones Interpersonales de los docentes el 45% de Directores manifestaron que son buenas mientras que otro 45% manifestaron que son regulares y el 10% dijo que son malas.

Estos resultados nos muestran que las relaciones personales entre docentes son regulares perjudicando las relaciones académicas y los trabajos en grupo.

**Motivación docente:** Es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Estamos motivados cuando tenemos la voluntad de hacer algo y, además, somos capaces de preservar en el esfuerzo que ese algo requiera durante el tiempo necesario para conseguir el objeto que nos hayan propuesto.

Con respecto a la Motivación docente, el 27% de los Directores dijeron que los docentes tienen buena motivación el 46%

manifestaron que era regular y el 27% dijo que es mala.

Estos resultados muestran que la mayoría de los docentes no se encuentran motivados para realizar sus actividades educativas.

**Participación curricular:** Comprende el proceso de previsión, realización y control de las diversas actividades que deberán realizarse en la institución educativa.

Respecto a la participación curricular el 45% de Directores manifestaron que siempre participan de la planificación curricular mientras que el 55% dijeron que a veces participan.

De estos resultados se deduce que la mayoría de docentes no asumen compromisos con respecto a la planificación curricular.

**Conocimientos profesionales:** Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir las condiciones óptimas, las responsabilidades de funciones y tareas de una determinada profesión.

Con respecto a los conocimientos profesionales de los docentes el 82% de Directores manifestaron que eran regulares sus conocimientos profesionales mientras que el 82% dijeron eran malos sus conocimientos.

De estos resultados se deduce que la mayoría de docentes tienen deficiencias en sus conocimientos profesionales.

**Metas Institucionales** .La meta en su acepción más conocida y utilizada, sirve para que cualquier persona la utilice en orden a denominar la finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir.

Con respecto al conocimiento de metas Institucionales el 27% de Directores dijeron que los docentes si conocen las metas institucionales y el 73% manifestaron a veces conocen.

De estos resultados se infiere que la mayoría de docentes desconocen las metas institucionales, por lo que su participación pedagógica y administrativa es limitada.

**Habilidades cognitivas.** Son aquellas que se ponen en marcha para analizar y comprender la información recibida, cómo se procesa y como se estructura en la memoria. Desde el punto de vista cognitivo, se concibe el aprendizaje como un conjunto

de procesos que tienen como objeto el procesamiento de la información.

Con respecto a las habilidades cognitivas de los docentes el 73% de Directores manifestaron que eran regulares y el 27% dijeron que eran malas.

De estos resultados se deduce que la mayoría de docentes carecen de habilidades cognitivas.

**Estrategias metodológicas:** Son el tipo de experiencias o condiciones que el maestro crea para favorecer el aprendizaje del alumno.

Con respecto a este indicador el 27% de Directores manifestaron que los docentes siempre aplican estrategias metodológicas mientras que el 73% dijeron que a veces aplican estrategias.

De estos resultados se infiere que la mayoría de docentes no aplican estrategias metodológicas para los aprendizajes de los alumnos.

**Nivel académico.** Es una distinción dada por alguna institución educativa, generalmente después de la terminación exitosa de algún programa de estudios.

Respecto al Nivel Académico el 18% de los Directores dijeron que los docentes tienen buen nivel académico mientras que el 82% manifestaron que tienen regular nivel académico.

De estos resultados se deduce que la mayoría de docentes carece de un buen nivel académico.

**Autoestima.** Es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de nosotros mismos.

Respecto al grado de autoestima de los docentes, el 82% de Directores manifestaron que los docentes tienen un regular grado de autoestima mientras que el 18% dijo que el grado de autoestima de los docentes es malo.

De estos resultados se infiere que en la mayoría de docentes el grado de autoestima es regular.

**Empatía docente.** Es una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia la empatía es fundamental para comprender en

profundidad el mensaje del otro y así establecer un dialogo.

Respecto a la Empatía docente el 27% de Directores manifestaron que los docentes son empáticos mientras que el 73% dijeron que a veces son empáticos.

De estos resultados se deduce que la mayoría de docentes carecen de empatía para interactuar y resolver problemas escolares.

**Unidad de aprendizaje.** La unidad de aprendizaje es una forma de planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje alrededor de un elemento de contenido que se convierte en eje integrador del proceso, aportándole consistencia y significatividad.

Respecto a este indicador, el 36% de Docentes manifestaron que el Director siempre participa en la elaboración de las UDAS, mientras que el 64% dijo que a veces participan.

De estos resultados se infiere que los Directores mayormente no participan en la elaboración de las UDAS.

**Actividades de aprendizaje:** Conjunto de acciones planificadas llevadas a cabo por docentes y estudiantes, dentro o fuera del aula, de carácter individual o grupal, que tienen como finalidad alcanzar los objetivos y finalidades de la enseñanza.

Con respecto a la supervisión de actividades de aprendizaje el 32% de los Docentes manifestaron que el Director siempre supervisa las actividades de aprendizaje, mientras que el 68% respondieron que a veces supervisa.

De estos resultados se infiere que mayormente los Directores no supervisan las actividades de aprendizaje.

**Relaciones interpersonales:** Es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y al grupo al cual pertenece.

Con respecto a las Relaciones Interpersonales el 34% de Docentes manifestaron que las relaciones interpersonales son buenas mientras que el 66% manifestaron que son regulares.

De esto se infiere que la mayoría de Directores tienen comunicación regular. Por lo que se justifica la propuesta.

**Motivación:** Es la fuerza que nos mueve a realizar actividades. Estamos motivados cuando tenemos la voluntad de

hacer algo y, además, somos capaces de preservar en el esfuerzo que ese algo requiera durante el tiempo necesario para conseguir el objeto que nos hayan propuesto.

Con respecto a este indicador el 100% de los Directores dijeron que el Director a veces realiza acciones de motivación docente.

De estos resultados se infiere que el 100% de los Directores carecen de una política de motivación docente que ayude a mejorar la calidad de enseñanza.

**Actividades extracurriculares:** Las actividades extracurriculares pueden fomentar el desarrollo de habilidades e intereses que no se cultivan plenamente durante el horario propio de la asignatura. Las actividades extracurriculares parecen ofrecer el desarrollo de habilidades sociales y de liderazgo. Se ha mostrado que estas habilidades resultan en una mayor autoestima y aspiraciones elevadas tanto en situaciones académicas inmediatas como en la búsqueda de carreras profesionales de largo plazo.

Respecto a la participación en actividades extracurriculares el 28% de los docentes dijeron que los Directores si participan, mientras que el 72% manifestaron que a veces participan.

De estos resultados se infiere que los Directores mayormente no participan en actividades extracurriculares; es decir se sienten poco comprometidos con su comunidad.

**Metas Institucionales** .La meta en su acepción más conocida y utilizada, sirve para que cualquier persona la utilice en orden a denominar la finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir.

Con respecto a las metas Institucionales el 80% de docentes dijeron que los Directores a veces cumplen las metas, mientras que el 20% manifestaron que nunca cumplen las metas institucionales.

De estos resultados se infiere que los directores mayormente no logran las metas institucionales.

**Habilidades cognitivas.** Son aquellas que se ponen en marcha para analizar y comprender la información recibida, cómo se procesa y como se estructura en la memoria. Desde el punto de vista cognitivo, se concibe el aprendizaje como un conjunto

de procesos que tienen como objeto el procesamiento de la información.

Con respecto a las habilidades cognitivas, el 28% de los docentes manifestaron que los directores tienen buenas habilidades cognitivas mientras que el 72% dijo que son regulares.

De estos resultados se deduce que los directores mayormente carecen de habilidades cognitivas.

**Estrategias metodológicas:** Son el tipo de experiencias o condiciones que el maestro crea para favorecer el aprendizaje del alumno.

Respecto a este indicador el 80% de los docentes manifestaron que los Directores tienen poco conocimiento sobre las nuevas estrategias metodológicas, mientras que el 20% dijo que no tienen conocimiento.

De estos resultados se infiere que la mayoría de Directores tienen poco conocimiento sobre las nuevas estrategias metodológicas que se aplican en el proceso de enseñanza aprendizaje.

**Nivel académico.** Es una distinción dada por alguna institución educativa, generalmente después de la terminación exitosa de algún programa de estudios.

Respecto al Nivel académico de los Directores el 28% de los docentes dijeron que estos tienen un buen nivel académico mientras que el 82% manifestaron que tiene regular nivel académico.

De estos resultados se deduce que la mayoría de Directores no se capacitan para mantener un buen nivel académico y que sirva como indicador de liderazgo y promotor de la calidad académica.

**Autoestima.** Es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de nosotros mismos.

Respecto al Grado de autoestima el 28% de docentes manifestaron que los Directores tienen buena autoestima mientras que el 72% dijeron tener regular grado de autoestima.

De estos resultados se infiere que los Directores carecen de una personalidad

definida y de autovaloración que sirva como modelo de comportamiento tanto para los docentes como para los alumnos.

**Empatía docente.** Es una destreza básica de la comunicación interpersonal, ella permite un entendimiento sólido entre dos personas, en consecuencia la empatía es fundamental para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un dialogo.

Respecto a este indicador el 100% de docentes manifestaron que los Directores a veces muestran empatía.

De estos resultados se infiere que los Directores mayormente son indiferentes con los problemas de la institución educativa.

**Capacitación docente.** Se refiere a las políticas y procedimientos planeados para preparar a potenciales profesores con el conocimiento, actitudes, comportamientos y habilidades necesarias para cumplir sus labores eficazmente en la sala de clases, escuela y comunidad escolar.

Con respecto a este indicador, el 20% de docentes dijeron que los Directores a veces se capacitan mientras que el 80% manifestaron que nunca se capacitan.

De estos resultados se infiere que la mayoría de Directores no se actualizan permanentemente para responder a las necesidades pedagógicas y administrativas que se desarrollan en la institución educativa.

### 3.3. Propuesta teórica

#### 3.2.1. Nombre de la propuesta

**Gestión de Programa de Acompañamiento Pedagógico para mejorar el Desempeño Docente de los Profesores de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la RED Valle de los Incas -. Distrito de Tambogrande – Piura.**

#### 3.2.2. Estructura del programa

##### I.- JUSTIFICACION

Asumiendo el **Programa** como la sistematización fundamentada de una serie de actividades cuya realización tiene por objeto alcanzar un fin predeterminado. En el presente estudio con la propuesta del “programa de acompañamiento pedagógico” se pretende Mejorar el Desempeño Docente de los Profesores de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la RED Valle de los Incas,

distrito de Tambogrande – Piura. La gestión de este programa promoverá el acompañamiento pedagógico con el objeto de cualificar el rol del docente en los establecimientos educativos de la Red educativa Valle de los Incas del distrito de Tambogrande de manera que los profesores al participar en el programa afiancen su identidad profesional, mejore su quehacer pedagógico y se incorpore con éxito a la cultura y dinámica institucional, con miras a mejorar la calidad de la educación que ofrecen estas instituciones educativas. Entendiendo además que los nuevos paradigmas de la gestión educativa se centran en el logro de la calidad educativa mediante la evaluación y acreditación educativa, obligando a los profesores a mejorar constantemente su desempeño docente, de tal forma que el crecimiento institucional sea beneficioso para los intereses organizacionales de la institución educativa y para todos los individuos que la conforman. Esta posición de gestionar el acompañamiento docente logrado con el programa se va a enmarcar en el mejoramiento del desempeño docente que va a permitir a los profesores reencontrarse con los principios pedagógicos para la transformación de las estrategias metodológicas en el cumplimiento de las funciones académicas.

## II.- OBJETIVOS

El programa de acompañamiento pedagógico tiene como objetivo principal cualificar el rol del docente en las instituciones educativas de la Red Valle de los Incas del distrito de Tambogrande de manera que al participar en el programa afiance su identidad profesional, mejore su quehacer pedagógico y se incorpore con éxito a la cultura y dinámica institucional, con miras a mejorar la calidad de la educación que ofrecen estas instituciones educativas.

También tiene como propósito:

- Cualificar la inserción del docente en la institución educativa, proporcionando un aprendizaje eficaz de la cultura escolar que facilite su integración afectiva y progresiva en la cultura profesional.

- Complementar su saber disciplinar, desplegar competencias investigativas y desarrollar pensamiento crítico.
- Desarrollar la capacidad de reflexionar, evaluar y aprender sobre su enseñanza.
- Mejorar las creencias e ideas sobre la enseñanza, lo que significa ser docente, su práctica y los contextos donde la realiza.
- Elevar el autoconcepto y la autoestima de los docentes y desarrollar actitudes positivas frente a la práctica profesión y al contexto en el que trabaja.
- Crear una interacción pedagógica frecuente entre instituciones educativas que genere apoyo pedagógico durante el proceso de acompañamiento y fortalezca la investigación y la innovación educativa en las instituciones.

## III.- ¿A QUIÉNES ESTÁ DIRIGIDO?

Está dirigido al personal docente de las Instituciones Educativas de la Red Valle de los Incas, distrito de Tambogrande – Piura, porque éstos saben que una organización educativa exitosa necesita de un buen desempeño docente como indicador de calidad educativa

## IV.- CONTENIDO DEL PROGRAMA

A partir de los resultados de la investigación de campo se ha determinado que existen muchas deficiencias en el actuar pedagógico de los profesores, por lo que es necesario implementar las siguientes estrategias:

## V.- IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA.

1.- *Espacio:* El programa se desarrollara en las Instituciones Educativas de la Red Valle de los Incas, distrito de Tambogrande – Piura

2.- *Determinación y precisión de las estrategias*

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METODOLOGIA	OBJETIVOS A LOGRAR
Preparación del acompañamiento	Establecer lineamientos para el acompañamiento Anализar la capacidad técnica, administrativa, financiera y tecnológica para el acompañamiento	► Técnicas para la aplicación de normas sobre acompañamiento pedagógico ► Presupuestación y financiamiento del programa de	Determinar los procesos, temáticas, agentes, herramientas y cambios institucionales requeridos

pedagógico	<p>Diseñar el curso de capacitación de acompañantes</p> <p>Incorporar en la estructura administrativa y funcionamiento de la UGEL</p> <p>el acompañamiento a los profesores que se iniciaran en la práctica docente</p> <p>Plantear la estrategia de seguimiento y evaluación del acompañamiento a nóveles desde lo presencial y lo virtual</p> <p>- Capacitar mínimo a dos integrantes del equipo de calidad sobre el acompañamiento a nóveles y en el acceso y uso del espacio del acompañamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>accompañamiento pedagógico</li> <li>Elaboración de contenidos programáticos sobre acompañamiento pedagógico</li> <li>Relacionar los PEI de las I.E. con el PEI de la UGEL para la incorporación del programa de acompañamiento pedagógico</li> <li>Capacitar a un equipo evaluador para el seguimiento y evaluación del programa de acompañamiento</li> </ul>	<p>para formular y gestionar el programa de acompañamiento</p>
Desarrollo de Habilidades Cognitivas y Socioafectivas	<p>Desarrollo de Habilidades Cognitivas para la Resolución de Problemas Interpersonales.</p> <p>Educación socio afectiva y prevención de conflictos interpersonales en los centros escolares.</p> <p>Habilidades socio afectivas y desarrollo personal.</p> <p>Comunicación Gestual y Desarrollo Cognitivo.</p> <p>Comunicación Gestual y Desarrollo Socio-Emocional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programación de actividades de desarrollo personal, para favorecer la salud emocional y conseguir en definitiva el bienestar.</li> <li>Realización de Entrevistas.</li> <li>Estudio de casos.</li> <li>Reforzamiento Positivo.</li> <li>Desarrollo de dinámicas de integración.</li> <li>Técnicas para mejorar la comunicación.</li> <li>Días de Esparcimiento.</li> <li>Técnicas para mejorar la comunicación.</li> </ul>	<p>Mejorar y Desarrollar nuevas Habilidades Cognitivas y Socioafectivas en los docentes de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la RED Valle de los Incas.</p>
Aplicación de nuevas estrategias metodológicas	<p>Implementación de estrategias Metodológicas.</p> <p>Promover aprendizajes significativos.</p> <p>Evaluación de tipos de aprendizaje.</p> <p>Implementación de estrategias de Aprendizaje.</p> <p>Implementación de estrategias de enseñanza.</p> <p>Implementación de estrategias didácticas.</p> <p>Planificación de los programas educativos.</p> <p>Implementación del Aprendizaje estratégico y metacognitivo.</p> <p>Implementación de estrategias de control de la comprensión.</p> <p>Establecer estrategias de apoyo o efectivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje Basado en Problemas</li> <li>Focus groups</li> <li>Contratos de Aprendizaje</li> <li>Estudio de Caso</li> <li>Juegos de Rol</li> <li>Lluvia de Ideas</li> <li>Mapas conceptuales</li> <li>Pirámide o Bola de nieve</li> <li>Portafolio</li> </ul>	<p>Conocer y aplicar nuevas estrategias metodológicas para el buen desempeño docente de los profesores que inician la carrera docente en las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la RED Valle de los Incas.</p>
Taller de Relaciones Interpersonales	<p>Promover las Relaciones Interpersonales.</p> <p>Fomentar la interacción personal.</p> <p>Promover Comunicación en las Relaciones Interpersonales.</p> <p>Identificación de dificultades para comunicarse y relacionarse en la actividad laboral.</p> <p>Fomento de las relaciones interpersonales en el entorno social.</p> <p>Práctica de estilos básicos de Relaciones Interpersonales.</p> <p>Característica para definir la Personalidad.</p> <p>Práctica de valores sociales y desarrollo personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jornadas de reflexión.</li> <li>Desarrollo de dinámicas de integración.</li> <li>Desarrollo de la técnica del Focus group.</li> <li>Aplicación de Test de Personalidad.</li> <li>Estudios de casos.</li> <li>Técnicas para mejorar la comunicación.</li> <li>Ejercicios para mejorar las interrelaciones.</li> <li>Días de esparramiento.</li> <li>Evaluación de 360°.</li> <li>Llevado a cabo por un psicólogo organizacional.</li> </ul>	<p>Mejorar las Relaciones Interpersonales de los Docentes de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la RED Valle de los Incas.</p>
Taller de elaboración de Unidades de Aprendizaje	<p>Conceptualización del currículo</p> <p>Determinación de niveles de desarrollo curricular</p> <p>Orientación previa a la elaboración de programaciones y unidades didácticas</p> <p>Determinación de los elementos a incluir en las programaciones</p> <p>Organización de las materias-asignaturas en Unidades Didácticas (U.D.)</p> <p>Establecimiento de criterios para organizar los contenidos.</p> <p>Socialización y sugerencias respecto a la integración de las</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller de Capacitación y Actualización docente.</li> <li>Trabajo en equipo.</li> <li>Lluvias de Ideas.</li> <li>Desarrollo de Debates.</li> <li>Foros.</li> <li>Simposios.</li> <li>Mesa redonda.</li> <li>Focus Group</li> </ul>	<p>Capacitar a los docentes de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la RED "Valles de los Incas" en la Planificación de Unidades de Aprendizaje</p>

	actividades en el contexto de la programación de los contenidos	
	Programación de una U.D.: Datos a incluir y a tener en cuenta	

### 3.- Tiempo y calendario de actividades:

**Tiempo:** Un año escolar.

El programa consta de dos etapas para la preparación al personal directivo y administrativo con una duración de tres meses, teniendo en cuenta que este personal tiene que realizar una serie de actividades para la ejecución efectiva del programa de acompañamiento pedagógico; y una segunda etapa de 6 meses donde participaran los profesos en el proceso de aplicación de las diferentes estrategias y actividades planificadas en el programa.

### 4.- Universo de Trabajo:

Al ejercer la acción del Programa de acompañamiento pedagógico se beneficiaran los directivos, personal administrativo, profesores, alumnos y padres de familia de la RED Valle de los Incas que integra a 20 Instituciones Educativas Primarias (unidocentes y Multigrado), 10 Instituciones Educativas del nivel Inicial, 03 del nivel Secundario y 07 Programas No Escolarizados (PRNOEI).

## VL-ORGANIZACION:

### 1.- Procedimientos:

#### a) Métodos de las actividades.

Como métodos se aplicará en cada una de las actividades además de las técnicas y métodos descritos en el programa, ejercicios compartidos, reflexiones profundas, diálogos y presentación de elementos conceptuales; todo esto dirigido por especialistas en temas de formación docente. Teniendo en cuenta que el Programa de acompañamiento pedagógico busca estimular un cambio fundamental y sustentable de los profesores en su desempeño docente, esperando como resultados tangibles mejoras en el proceso de enseñanza aprendizaje y por ende en la calidad educativa de las instituciones educativas de la Red Valle de los Incas del distrito de Tambogrande – Piura.

#### b) Organismos que colaboran en el programa:

Los organismos llamados a colaborar con el programa son la UGEL a la que corresponden las I.E. objeto de estudio y la

Municipalidad Distrital de Tambogrande a través de su programa educativo.

c) Material y equipo:

Como materiales se utilizará separatas y material virtual referidos a normas de formación escolar emitido por el Ministerio de Educación y bibliografía especializada en formación de formadores con contenidos teóricos sobre acompañamiento pedagógico, guías instructivas para la aplicación práctica docente para profesores noveles relacionados con el proceso de enseñanza aprendizaje que se realizan en las I.E. de la Red Valle de los Incas. También se utilizará equipo multimedia para la presentación de temas en cada una de la ejecución de las actividades del programa.

d) Locales

La ejecución del programa se realizará en los ambientes designados por los directivos de las I.E. de la Red educativa Valle de los Incas del Distrito de Tambogrande.

e) Instructivos y reglamentos:

1.- Los instructivos y las técnicas a emplear: serán preparadas por los especialistas que van a ejecutar el programa de acuerdo a las necesidades que demanden cada actividad de aplicación del programa de acompañamiento pedagógico.

2.-Los reglamentos: Para el desarrollo de las actividades del programa se tendrá en cuenta las normas administrativas y académicas vigentes en las I.E.

**2.- Personal:**

a) Tipo de personal:

En la ejecución del programa intervendrán los Directores de las Instituciones Educativas de la Red Valle de los Incas como responsables de la ejecución del programa, La investigadora como formuladora del programa, un especialista en temas de acompañamiento pedagógico para orientar las actividades de capacitación de los profesores que van a actuar como acompañantes y al personal administrativo para el apoyo logístico de la ejecución;

b) Determinación de funciones:

Los directores de las I.E. como titulares de las organizaciones, derivaran las funciones que deberán cumplir los involucrados en la ejecución del programa, delineando las actividades del programa de acompañamiento docente y la supervisión respectiva.

c) Reclutamiento:

La selección del personal necesario para la ejecución del programa se hará dentro de las mismas I.E.; y el especialista en acompañamiento docente será seleccionado de entre los profesionales especialistas que existen en la ciudad de Piura.

d) Adiestramiento:

El personal seleccionado será adiestrado por la investigadora para que cumplan su rol con efectividad en la ejecución de las actividades del programa.

**3.- Financiamiento:**

a) Elaboración del presupuesto:

➤ 240 horas de capacitación c/h S/. 60.00....S/. 14400.00
➤ Materiales.....
..... 3500.00
➤ Equipos.....
..... 7000.00
➤ Personal de apoyo.....
10000.00
➤ Otros gastos.....
..... 5500.00
<b>TOTAL</b>
<b>S/. 40400.00</b>

b) Plan de obtención de fondos:

El presupuesto será financiado por la UGEL y la Municipalidad distrital de Tambogrande

**VII.- EVALUACIÓN:**

El programa se evaluará internamente en forma simultánea a su desarrollo, esta evaluación será desde el punto de vista cualitativo y en cada una de las actividades que se desarrollan.

**VIII.- FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

❖ **Fundamentación Científica.**

Es importante fundamentar científicamente el quehacer educativo y contar con instituciones que tengan una visión crítica que entienda a fondo las consecuencias de adoptar una u otra teoría pedagógica, que incluyan además la formación de capacidades afectivas y de valores siendo la educación integral –o lo que hoy se conoce como holístico–, lo que incluye a todas las personas involucradas en la educación por la responsabilidad derivada del hecho de tratar con seres humanos.

### ❖ **Fundamentación Pedagógica.**

Convertir la teoría en práctica es prioritario desarrollar estrategias de enseñanza encaminadas a lograr en los alumnos la construcción de sus propias estrategias de aprendizaje, con la finalidad de que ellos continúen haciéndolo a lo largo de su vida.

Y dado que ninguna persona es una isla, es posible aprovechar los múltiples recursos disponibles para personalizar la acción docente trabajando en colaboración con otros colegas, manteniendo una actitud investigadora en las aulas, compartiendo recursos, observando y reflexionando sobre la propia acción didáctica.

### ❖ **Fundamentación Filosófica.**

La Filosofía es un instrumento para comprender y transformar cualquier proceso de actividad humana, su régimen de análisis es la reflexión acerca de la naturaleza, sociedad y pensamiento humano a partir de su relación activa del hombre con la realidad, nos brinda su método que es la dialéctica materialista y su finalidad es la superación de la enajenación del individuo.

### ❖ **Fundamentación Administrativa.**

En este contexto, la administración permite a todo profesionista desarrollar tanto su pensamiento como sus funciones y responsabilidades dentro de las organizaciones de una manera exitosa.

### **CONCLUSIONES.**

1. De acuerdo al análisis de datos presentados en la Tabla N° 1 de la encuesta aplicada a los directores, el 36% manifestó que no todos los docentes elaboran las unidades de aprendizajes con regularidad; y según la Tabla N° 2 el 64% manifestó que a veces elaboran las actividades de aprendizaje.

2. De los resultados obtenidos en la investigación de campo, la mayoría de los docentes no se encuentran motivados para realizar sus actividades educativas. Así mismo la mayoría de docentes no asumen compromisos con respecto a la planificación curricular.

3. Del análisis de datos presentados en la Tabla N° 8 el 73% manifestó que los docentes carecen de habilidades cognitivas.

4. En las instituciones educativas multigrados de la RED Valle de los Incas, los profesores no impulsan

políticas, programas y actividades que ayuden a promover la innovación y el desarrollo del conocimiento pedagógico, así como a generar el compromiso de los docentes con su propio desarrollo profesional.

5. La práctica profesional de la planta docente de las Instituciones Educativas Multigrado de la RED Valle de los Incas; No apunta al desarrollo de capacidades y habilidades pedagógicas.

6. El estudio demuestra que la fundamentación teórica conceptual abordada en la investigación considera muy importante la gestión de un programa de acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño docente de los profesores de la Red Valle de los Incas

7. Con la Concreción del programa de acompañamiento pedagógico se logró el objetivo y se confirmó la hipótesis, dando de esta forma la posible solución al problema planteado.

### **RECOMENDACIONES.**

▪ Que la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo a través de la escuela de Post Grado ponga a consideración el Presente trabajo de investigación para que sirva como base a otros trabajos de investigación.

▪ Que las Instituciones Educativas multigrado de la Red Valle de los Incas apliquen la propuesta lograda en la investigación para lograr un buen desempeño docente de los profesores para el logro de la calidad académica.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS O BIBLIOGRAFÍA GENERAL.**

1. ÁLVAREZ, G. (1992). El Constructo Clima Organizacional. Conceptos Teóricos e Investigaciones y Resultados Reiterantes. Colombia. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol 11. (25 – 50)
2. Ballester Vallori Antoni. El aprendizaje significativo en la práctica - 2007
3. Edel Navarro Rubén./García Santillán Arturo / Guzman Corona Fernando: Clima y Compromiso Organizacional. Volumen II 2007.
4. BID Proyecto Sistema Integrado de Formación de Capital Humano: Estrategia de Acompañamiento Docentes Noveles
5. Guerrero Ortiz, Luis: Marco del buen Desempeño Docente
6. Hernández, Manuel Libro: Acompañamiento Pedagógico 2007.

7. Ministerio de Educación: Fascículo de Gestión Escolar Centrado en los Aprendizajes
  8. Ministerio de Educación: Orientaciones para el acompañamiento pedagógico en el Marco del Programa Estratégico Logros de Aprendizaje.
  9. Rentería Felipe / Nestor Gerardo Quintero/ Diseño de una estrategia de gestión / 2007.
  10. SOLER, Miguel,(1998) "La gestión educativa ante la renovación y el cambio", Narcea, Madrid, España.
  11. USAID-Reforma Educativa en el Aula-Estados Unidos de América: Guía para el Acompañamiento Pedagógico

## Linkografía

1. [www.buenastareas.com](http://www.buenastareas.com) › Inicio › Temas Variados.
  - 2.
  - basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModul01.pdf.
  3. [www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327](http://www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327)
  4. [es.scribd.com/.../DESEMPEÑO-DOCENTE-Y-NIVEL-ACADÉMICO](http://es.scribd.com/.../DESEMPEÑO-DOCENTE-Y-NIVEL-ACADÉMICO).
  5. [www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia\\_a/.../cs-arratia\\_a.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/.../cs-arratia_a.pdf).
  6. [www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestion-educativa/](http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestion-educativa/)
  7. [www.buenastareas.com/materias/tesis-sobre-desempeno-docente/](http://www.buenastareas.com/materias/tesis-sobre-desempeno-docente/)
  - 8.
  - [www.fundacionsepec.cl/estudio/.../Bases\\_Psicologicas\\_del\\_MBE.pdf](http://www.fundacionsepec.cl/estudio/.../Bases_Psicologicas_del_MBE.pdf)  
images.buenadocencia.multiply.multiplycontent.com/
  9. [servicio.bc.uc.edu.ve/educación/revista/a4n24/4-24-12.pdf](http://servicio.bc.uc.edu.ve/educación/revista/a4n24/4-24-12.pdf)
  10. [www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327.](http://www.slideshare.net/mianacru/gestion-administrativa-8839327)
  11. [www.educando.edu.do](http://www.educando.edu.do) › Artículos por Categoría › Directivos.
  12. [es.scribd.com/.../Acompañamiento-Pedagógico-y-Desempeño-Docen](http://es.scribd.com/.../Acompañamiento-Pedagógico-y-Desempeño-Docen)
  13. [www.cerpe.org.ve/.../Pedagogia/](http://www.cerpe.org.ve/.../Pedagogia/).
  - 14.
  - [www.cne.gob.pe/images/stories/cne/.../propuestapreliminar\\_FSM.pdf](http://www.cne.gob.pe/images/stories/cne/.../propuestapreliminar_FSM.pdf)
  - 15.
  - [sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/.../educativa/.../a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/.../educativa/.../a04.pdf).
  - 16.
  - [sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/.../educativa/.../a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/.../educativa/.../a04.pdf)
  17. <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>
  - 18.
  - [http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formaciondeformadores/?page\\_id=269](http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formaciondeformadores/?page_id=269)
  19. <http://www.monografias.com/trabajos60/tendencias-gestion-educativa.shtml>

## Anexos

## ENCUESTA A LOS DIRECTORES

Estimado Director la presente encuesta tiene por objetivo Cómo gestionar un programa de acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la Red Valle de los Incas. Perteneciente al distrito de Tambogrande.

- 1.- Los docentes tienen dificultades cuando elaboran las Unidades de Aprendizaje.  
a) Siempre b) A veces. C)  
Nunca

2.- ¿Cómo es la elaboran las actividades de aprendizaje por los docentes?  
a) Buena b) Regular c) Mala.

3.- ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre los docentes?.  
a) Buena b) Regular c) Mala.

4.- ¿Cómo es la motivación de los docentes?  
a) Buena b) Regular c) Mala.

5.- Participan los docentes en todas las actividades curriculares y extracurriculares?.  
a) Siempre b) A veces c) Nunca.

6.- ¿Cómo son los conocimientos Profesionales de los docentes?  
a) Buena b) Regular c) Mala.

7.- ¿Conocen los docentes las metas Institucionales?  
a) Siempre b) A veces c)  
Nunca

8.- ¿Cómo son las habilidades cognitivas y socio afectivas de los docentes?.  
a) Buenas b) Regulares c)  
Malas.

9.- ¿Aplican los docentes aplican nuevas estrategias?  
a) Siempre b) A veces. C)  
Nunca

11.- ¿Cómo es el nivel académico de los docentes?  
a) Bueno b) Regular c)  
Malo.

12.- ¿Son empáticos los docentes?  
a) Siempre b) A veces  
c) Nunca.

## ENCUESTA APPLICADA A DOCENTES

Estimado docentes la presente encuesta tiene como objetivo saber cómo gestionar un programa de acompañamiento pedagógico para mejorar el desempeño docente de los profesores de las Instituciones Educativas Primarias Multigrado de la Red Valle de los Incas. Perteneciente al distrito de Tambogrande.

- 1.- ¿El Director hace o sugiere recomendaciones cuando se elaboran las Unidades de aprendizajes?

  - a) Siempre b) A veces
  - c) Nunca

2.- ¿Supervisa el Director las actividades de aprendizaje?

  - a) Siempre b) A veces
  - c) Nunca

3.- ¿Cómo son las relaciones interpersonales del Director con los docentes?

  - a) Buenas b) regulares c)
  - malas

4.- ¿Motiva el Director a los docentes?

  - a) Siempre b) A veces c)
  - Nunca

5.- ¿Participa El Director en todas las actividades extracurriculares?

## 6.- ¿Cómo son las metas Institucionales del Director?

## 7.- ¿Cómo son las habilidades cognitivas del Director?

#### 8.- ¿Cómo son las nuevas estrategias metodológicas?

10.- ¿Cómo es el grado de autoestima del Director?

11.- ¿Es empático el Director en Institución Educativo?

12.- ¿Gestiona el director cursos de capacitación docente en la I.E.?