

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**GESTIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y SU
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES
EDUCATIVAS DE LA RED TUMBADÉN DE LA, PROVINCIA DE SAN
PABLO, 2014**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentada por:

NELIDIANO CABRERA DÍAZ

Asesor:

Dr. JUAN MIRANDA CASTRO

Cajamarca, Perú


2017

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Nelidiano Cabrera Díaz
DNI: 28062921
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Gestión de la Educación.
2. Asesor: Dr. Juan Miranda Castro
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Gestión de acompañamiento pedagógico del director y su relación con el desempeño docente de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo 2014.
6. Fecha de evaluación: **25/03/2026**
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **17%**
9. Código Documento: **3117:570699462**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **25/03/2026**

*Firma y/o Sello
Emisor Constancia*


.....
Dr. Juan Miranda Castro
DNI: 26615010

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2017 by
NELIDIANO CABRERA DÍAZ
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Posgrado

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 03:00 pm de la tarde del día 19 de setiembre de dos mil diecisiete, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. RICARDO CABANILLAS AGUILAR**, en Representación del Director de la Escuela de Posgrado y como Miembro del Jurado Evaluador, **Dr. JUAN MIRANDA CASTRO**, en calidad de Asesor; **Mg. WALDIR DÍAZ CABRERA**, **M.Cs. JUAN GARCÍA SECLÉN** como integrantes del Jurado Evaluador. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada "**GESTIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA RED TUMBADÉN EN LA PROVINCIA DE SAN PABLO 2014**", presentada por el Bach. en Educación **NELIDIANO CABRERA DÍAZ**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR con la calificación de DIKISEIS (16) BUENO la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Educación NELIDIANO CABRERA DÍAZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 04:50 pm horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
JURADO EVALUADOR


.....
Dr. Juan Miranda Castro
ASESOR


.....
Mg. Waldir Díaz Cabrera
JURADO EVALUADOR


.....
M.Cs. Juan García Seclén
JURADO EVALUADOR

DEDICATORIA

A:

Mis padres Doña Eudomila Díaz García y Aurelio Cabrera
Correa por darme la vida, la fe y la esperanza de triunfar,
quienes sembraron en mí, el deseo de superación

A:

Rocío, Lizeth y Naysha, mis tres marías, motivo de felicidad,
sacrificio y esfuerzo permanente, a mi familia, que creen en mí,
cuya ayuda moral ha hecho posible alcanzar mi meta trazada

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a la Escuela de Post Grado, por la acertada conducción de la presente Maestría y por la calidad de los docentes que desarrollaron las asignaturas, a la Dr. Marina Estrada Pérez Directora de la Escuela de Post Grado, al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar, al asesor profesor Juan Miranda Castro por el aporte brindado y la calidad profesional de cada uno de ellos, que han permitido fortalecer notablemente mi formación profesional; por su disposición para brindar sus sabios conocimientos, aporte que servirá de semilla para seguir creciendo en este camino tan delicado y hermoso de formar personas en el proceso de la educación.

Asimismo, agradezco en una forma muy especial al Gobierno Regional de Cajamarca, en la persona de su Presidente, Profesor Gregorio Santos Guerrero, por impulsar un proyecto de fortalecimiento profesional al magisterio cajamarquino, acción que demuestra apostar por la educación, como uno de los pilares básicos para el desarrollo regional y nacional, acción digna de imitación y ejemplo de desprendimiento para mejorar la calidad profesional y la educación en nuestra región.

Agradezco a todos y cada uno de mis colegas de las RED de Tumbadén por confiar en mi persona y haberme dado la oportunidad para fortalecerme personal y profesionalmente como producto de la formación de la presente maestría.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| Dedicatoria..... | v |
| Agradecimiento..... | vi |
| Índice..... | vii |
| Lista de ilustraciones..... | ix |
| Lista de abreviatura o siglas..... | x |
| Resumen..... | xi |
| Abstract..... | xii |
| Introducción..... | xiii |
| | |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 1 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 1 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 7 |
| 1.3. Justificación de la investigación..... | 7 |
| 1.4. Delimitación de la investigación..... | 9 |
| 1.5. Limitaciones..... | 9 |
| 1.6. Objetivos de la investigación..... | 10 |
| | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... | 12 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación..... | 12 |
| 2.2. Bases teórico – científicas..... | 21 |
| 2.2.1. Gestión de acompañamiento pedagógico..... | 21 |
| 2.2.2. Gestión..... | 22 |
| 2.2.3. El Modelo ciclo de mejora continua..... | 24 |
| 2.2.4. Enfoque da acompañamiento..... | 26 |
| 2.2.5. Teoría del clima organizaciona..... | 34 |
| 2.2.6. Tipos de clima organizacional..... | 34 |
| 2.2.7. Acompañamiento..... | 35 |
| 2.2.8. Acompañamiento pedagógico..... | 39 |
| 2.2.9. Relación entre acompañamiento pedagógico y desemepeño docnte..... | 43 |
| 2.2.10. Práctica pedagógica..... | 43 |
| 2.2.11. Marco del buen desempeño directivo..... | 44 |
| 2.2.12. Funciones del durector..... | 45 |
| 2.2.13. Supervisión pedagógica..... | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.14. Monitoreo pedagógico | 49 |
| 2.2.15. Asesoramiento pedagógico | 50 |
| 2.2.16. El Coaching..... | 52 |
| 2.2.17. Mentoría | 53 |
| 2.2.18. Desempeño docente | 54 |
| 2.2.19. Planificación curricular | 57 |
| 2.2.20. Estrategias didácticas | 59 |
| 2.2.21. Medios y materiales didácticos | 61 |
| 2.2.22. Evaluación..... | 63 |
| 2.2.23. Actitud en clase | 64 |
| 2.3. Definición de términos básicos | 66 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | 69 |
| 3.1. Hipótesis de investigación..... | 69 |
| 3.2. Variables..... | 69 |
| 3.3. Matriz de operacionalización de variables | 70 |
| 3.4. Metodología..... | 70 |
| 3.4.1. Tipo de investigación | 70 |
| 3.4.2. Diseño de investigación..... | 71 |
| 3.4.3. Población y muestra | 71 |
| 3.5. Unidad de análisis..... | 72 |
| 3.6. Métodos de investigación..... | 72 |
| 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 73 |
| 3.8. Validez y confiabilidad de los instrumentos | 75 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 77 |
| 4.1. Descripción de resultados por dimensión..... | 83 |
| 4.2. Contrastación de hipótesis | 85 |
| 4.3. Discusión de los resultados..... | 86 |
| CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN ANUAL DE MONITOREO..... | 92 |
| CONCLUSIONES | 103 |
| SUGERENCIAS | 104 |
| DIFICULTADES | 105 |
| LISTA DE REFERENCIAS | 106 |
| APÉNDICE..... | 110 |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| Figuras | Página |
|---|--------|
| Figura N° 1: Ciclo de mejora continua Rueda Deming | 25 |
| Figura N° 2: Habilidades para el desempeño de la función de asesoría | 52 |
| Figura N°3: Porcentaje del desempeño docente | 77 |
| Figura N°4: Estadístico descriptivo del desempeño docente | 79 |
| Figura N°5: Porcentaje de gestión de acompañamiento | 80 |
| Figura N°6: Estadístico descriptivo de la gestión de acompañamiento | 82 |
| Cuadro N° 1: Los materiales educativos y la teoría de aprendizaje | 63 |
| Cuadro N° 2: Validez de los instrumentos..... | 75 |
| Cuadro N° 3: Confiabilidad del instrumento aplicado a los integrantes de..... | 75 |
| Cuadro N° 4: Confiabilidad de instrumento de salida | 76 |
| Tabla N° 1: Frecuencia del desempeño docente | 77 |
| Tabla N° 2: Estadístico descriptivo del desempeño docente | 78 |
| Tabla N° 3: Frecuencia de gestión de acompañamiento | 80 |
| Tabla N° 4: Estadístico descriptivo de la gestión de acompañamiento | 81 |
| Matriz N° 1: Matriz de consistencia | 70 |

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

| | |
|------------|--|
| II.EE.: | Instituciones educativas |
| DCN: | Diseño Curricular Nacional |
| MBDD: | Marco del Buen Desempeño Docente |
| MBDD: | Marco del Buen Desempeño Directivo |
| MINEDU: | Ministerio de Educación |
| PLANCAD: | Plan Nacional de Capacitación Docente |
| PNFS: | Programa Nacional de Formación en Servicio |
| PEAR: | Proyecto de Educación en Áreas Rurales |
| PRONAFCAP: | Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente |
| EBR: | Educación Básica Regular |
| PELA: | Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje |
| URU: | Universidad Rafael Urdaneta |
| PRELAC: | Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe |
| CNE: | Consejo Nacional de Educación |
| PDCA: | “Plan”, “Do”, “Check”, “Act”, o en su versión española, Planificar, Desarrollar, Chequear y Ajustar/Actuar |
| PHVA: | Planear, Hacer, Verificar, actuar |
| CNE: | Consejo Nacional de Educación |
| FONDEP: | Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación |
| P. | Página |

RESUMEN

El presente estudio, titulado *Gestión de acompañamiento pedagógico del director y desempeño docente en las instituciones educativas de la Red Tumbadén, provincia de San Pablo, 2014*, tuvo como objetivo determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico ejercido por el director y el desempeño docente.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño descriptivo correlacional, orientado a establecer el grado de asociación entre ambas variables. La población estuvo conformada por 15 directores y 43 docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario para evaluar el nivel de acompañamiento pedagógico.

Los resultados evidenciaron que el 67 % de los directores presenta un nivel medio de acompañamiento pedagógico, mientras que el 33 % se ubica en un nivel bajo, no registrándose niveles altos. Asimismo, se identificó una relación significativa entre las variables, con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,688 y un nivel de significancia bilateral de 0,005.

En conclusión, se confirma la existencia de una relación positiva y significativa entre el acompañamiento pedagógico del director y el desempeño docente, lo que permite aceptar la hipótesis de investigación.

Palabras clave: acompañamiento pedagógico, desempeño docente, supervisión, monitoreo.

ABSTRACT

This study, entitled *Pedagogical Support Management by School Principals and Teacher Performance in Educational Institutions of the Tumbadén Network, San Pablo Province, 2014*, addresses the role of school principals in the pedagogical support process provided to teachers.

The research was guided by the question: What is the relationship between the principal's pedagogical support and teacher performance in the educational institutions of the Tumbadén Network? Accordingly, the main objective was to determine the relationship between these variables, with the hypothesis that a significant relationship exists between pedagogical support management and teacher performance.

The study adopted a quantitative approach with a descriptive-correlational design aimed at establishing the degree of association between the variables. The population consisted of 15 principals and 43 teachers, who were administered a questionnaire to assess the level of pedagogical support.

The results showed that 67% of principals demonstrated a medium level of pedagogical support, while 33% were at a low level, with no cases at a high level. Furthermore, a statistically significant relationship was found between the variables, with a Pearson correlation coefficient of 0.688 and a bilateral significance level of 0.005.

In conclusion, the findings confirm a positive and significant relationship between the principal's pedagogical support and teacher performance, leading to the acceptance of the research hypothesis.

Keywords: pedagogical support, teacher performance, supervision, monitoring, coaching, mentoring.

INTRODUCCIÓN

El acompañamiento pedagógico, surge como una alternativa para mejorar el desempeño directivo y docente, ya que responde a uno de los desafíos del sistema educativo actual ante la necesidad de brindar asistencia técnica a los directores; motivo por el cual deben transitar de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos, de tal forma, que los docentes mejoren su desempeño en el desarrollo de los procesos de aprendizaje enseñanza, en consecuencia, eleven el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes.

El acompañamiento pedagógico se define como un proceso de asesoría continua orientado a mejorar la calidad de las prácticas docentes, mediante la reflexión crítica sobre la experiencia pedagógica cotidiana con el propósito de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes, puesto que, las acciones de monitoreo y acompañamiento forma parte de las funciones que deben realizar los líderes pedagógicos, para lo cual deben diseñar un Plan de acompañamiento con estrategias que permitan fortalecer las capacidades del docente orientado a un mejor desempeño laboral.

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red Tumbadén, provincia de San Pablo, durante el año 2014. En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación, la formulación del problema, justificación de la investigación, la delimitación, las limitaciones y los objetivos de la investigación. En el segundo capítulo, se establece el marco teórico, destacando: los antecedentes de la investigación, las bases teórico-científicas que sistematiza la conceptualización de acompañamiento del directivo y el desempeño docente, complementándose con las teorías relevantes para la presente investigación. En el tercer capítulo, se precisa la formulación de hipótesis con referencia a la relación de las variables entre acompañamiento pedagógica y desempeño docente, las variables, la matriz de operacionalización de variables, población, muestra, unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos, y la validez y confiabilidad de los instrumentos. En el cuarto capítulo, se muestra el proceso de contrastación de hipótesis, análisis y discusión de resultados. En el quinto capítulo, se plantea la propuesta, las conclusiones, recomendaciones, lista de referencias y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema:

Según Palala (2014), Los países con alto índice de calidad educativa, como Finlandia, han desplazado la supervisión escolar por el acompañamiento pedagógico. Esto permite que los docentes se autoevalúen mejorando su enseñanza. Como resultado se alcanzan los estándares educativos.

Existen diversas maneras de nombrar esta estrategia. Se le conoce como: asesor pedagógico, facilitador pedagógico, orientador pedagógico, mentor, coaching educativo; inclusive, supervisión escolar, según la connotación que se le dé. El acompañamiento pedagógico, abre la puerta a un nuevo paradigma educativo. Permite crear una relación favorable entre el maestro y el acompañador. Según Ceballos (1998), “El acompañamiento nos remite a dos o más personas que tienen una buena relación, mientras que la tutoría no contempla esta relación”. El mismo autor, indica que “el acompañamiento se estructura en función del apoyo mutuo, el respeto y la búsqueda de la autonomía de los participantes”.

El acompañamiento pedagógico es el apoyo que otro docente o profesional brinda a otros maestros, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Asegura la innovación y la implementación de nuevas técnicas y la metodología activa.

El problema sobre acompañamiento en Latinoamérica ha sido abordado por diversos estudios tal es el caso de Argentina, México, Chile, donde se han sistematizado interesantes experiencias que sirven de una base primordial para el presente estudio.

Cornejo (1999, citado por Villant 2008) identificó tres experiencias. Una situada en la Argentina con una propuesta de residencia de docentes en la que un grupo de docentes voluntarios fueron capacitados por el Instituto de Formación Docente de Argentina para acompañar a otros colegas de instituciones educativas que voluntariamente solicitaron el acompañamiento (más adelante en este documento se amplía el programa por cuanto fue el que inspiró la presente propuesta); en México donde se impulsó la elaboración de recursos docentes en la escuela y se crearon dos programas de acompañamiento a docentes noveles para educación secundaria y en Chile con el proyecto de inserción profesional de recién titulados. En esta propuesta, se creó una Comisión conformada por especialistas en formación del profesorado que tuvo como finalidad la formulación de un sistema de inducción. La Comisión propuso la creación de la figura del mentor en los centros educativos para acompañar en su inserción laboral. Los mentores son profesores que fueron evaluados positivamente en su práctica pedagógica, enseñan en la misma institución que sus acompañados, tienen experiencia docente entre 8 y 10 años y han sido formados para desempeñarse como acompañantes.

En el Perú a partir de abril de 1995, se oficializa el Programa de Articulación entre inicial y primaria, insertando el enfoque por competencias, como hecho novedoso en el proceso educativo, lo que implicó e implica cambios importantes para los maestros y estudiantes como: las prácticas pedagógicas de los maestros, la planificación, la adecuación del Currículo en el denominado Diseño Curricular Nacional (DCN) en el año 2009; en el 2013 y 2014 la implementación de las Rutas de aprendizaje, la aprobación del Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD), el Marco de Buen Desempeño Directivo (MBDD) y el Marco Curricular Nacional, lo que obliga al magisterio peruano entrar en un proceso de actualización y capacitación acelerada y permanente.

Frente a estos vertiginosos cambios necesarios, por cierto, el docente, en muchos casos, no se encuentra suficientemente preparado para asumir los desafíos que implica el CNEB bajo el enfoque por competencias y que tiene una íntima relación con su desempeño; es más, se plantea que el director de las instituciones educativas, sea un Líder Pedagógico, para supervisar, asesorar, monitorear y acompañar a sus docentes. En esta perspectiva cabe señalar, que tanto los docentes como los directores, necesitan ser acompañados para superar las deficiencias que se vienen presentando en el magisterio peruano.

En tal sentido, Según el Consejo Nacional de Educación (CNE, 2007) precisa “Acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica”

En los últimos 20 años, los estudios han revelado que la supervisión educativa, en muchos países como Guatemala y en especial en el Perú, ha desarrollado un papel fiscalizador más que asesor. Por lo tanto, se ha descuidado la labor del docente y la función del director de acompañar, orientar o asesorar al docente para que mejore sus estrategias de enseñanza en su práctica pedagógica.

Los Directores de las instituciones educativa tal cual ha sido planteado por el MINEDU con el afán de implementar el Marco del Buen Desempeño del Directivo, necesariamente tienen que ser capacitados y asesorados para desarrollar y aplicar planes de acompañamiento y asesoramiento a sus maestros y de esta manera se convierta en el verdadero líder pedagógico al cual se pretende alcanzar.

En el Perú, por décadas el director en su ejercicio, se ha orientado más al cumplimiento de funciones administrativas y no propiamente pedagógicas, aspecto que no ha permitido que se ponga en práctica acciones de acompañamiento al docente quien requiere de apoyo e incentivo para fortalecer sus capacidades y así mejorar su desempeño laboral en el aula.

Ahora bien, la función de supervisar tal vez ha perdido su carácter normativo centrándose con mayor énfasis en la corrección de las debilidades o carencias encontradas en el docente, descuidando el desarrollo constructivo de acompañamiento que establece la interacción supervisor-docente en la escuela. Esto posiblemente limita la acción supervisora concediéndole un carácter circunstancial y temporal lo cual restringe el seguimiento de la acción docente y la conformación de un ambiente de intercambio técnico-pedagógico, que garantice la integración supervisor-docente aprovechando las capacidades y disposición de ambos. Al respecto Silva (1992) señala que:

Un supervisor docente es un funcionario con título profesional docente, cuya función es la de asistir a los educadores para ayudarlos a mejorar el proceso de técnicas, procedimientos especializados y que provienen de un proceso de planificación. El proceso de enseñanza envuelve tres aspectos fundamentales: La planificación, la ejecución y la evaluación.

Referente a lo expuesto, es conveniente mencionar que el docente es el encargado de llevar a cabo una educación integral, es decir, aquella que encierra aspectos cognitivos, sociales, morales como investigativos, para lo cual se hace necesario realizar un análisis de cómo el docente está desempeñando sus funciones y cómo demuestra su efectividad en el proceso educativo.

Sin embargo, existen situaciones en las que el docente disminuye el cumplimiento de los procesos académicos porque representa sólo una tarea más, negándose así la importancia que éstos poseen para el logro de un desarrollo óptimo de la educación y un estímulo hacia la creatividad y la innovación, hacia el éxito educativo. En tal sentido se considera que una

estrategia eficaz para el logro del desempeño del docente pudiese ser el coaching y o la mentoría, aspecto que se plantea para un proceso de acompañamiento de la actividad supervisora y por ende el incremento de los niveles de desempeño de los docentes.

En tal sentido, Mosley, Meginson y Pietri (2005) definen:

El coaching es una supervisión en persona. Cualquier conversación entre los supervisores y los empleados es potencialmente una conversación de coaching. Es una oportunidad para aclarar metas, prioridades y criterios del desempeño, es una oportunidad para afirmar y reforzar los valores básicos del grupo, es una oportunidad para escuchar ideas y hacer participar a los empleados en el proceso de planeación y solución de problemas.

El director, no obstante, rechaza o desconoce esta actividad porque posiblemente carece de confianza por tanto, se siente incómodo de orientar al docente y se avergüenza de discutir problemas relacionados con un desempeño insatisfactorio, así mismo pareciera creer que el hecho de confrontar un problema del desempeño con un docente genere más problemas de los que se pueden resolver, por tanto la calidad de una buena relación se pone en peligro al ignorar un problema de desempeño.

También es importante destacar, que el director acompañante debe manejar bien la función de comunicador; puesto que una comunicación clara abre las puertas del entendimiento. La comunicación al ser efectiva por parte del director, determina los logros institucionales al integrar al ser humano al proceso de cambio y transformación. En este sentido, Hernández y Rodríguez (2006) señalan que "la comunicación es el proceso de enviar un mensaje a un receptor a través de canales seleccionados y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento"(p. 456)

En busca de estimular y construir un director eficaz desde el punto de vista comunicacional, este debe asumir una conducta de escuchar y comprender el punto de vista del personal, tener

empatía y saber comprender las individualidades del ser humano, mantener la serenidad, preocuparse por el bienestar de todos los miembros, poseer auto-confianza y estabilidad emocional, es decir, ser un líder pedagógico demostrando capacidad en sus actuaciones diarias.

Paradójicamente a lo manifestado, en la RED de Tumbadén se puede observar la apatía por parte de muchos directores y de docentes hacia el mejoramiento de su desempeño; sumado a esto, el director muestra una actitud autoritaria, autocrática, exigente, dogmática e imponente que afecta las relaciones interpersonales aislando totalmente el acompañamiento pedagógico que integre al docente hacia un desarrollo eficaz, óptimo de calidad.

Al respecto la Universidad Nacional Abierta (1997), considera que la supervisión implica a su vez, actividades de planificación, organización, dirección y supervisión propiamente dicha. Se traduce en acciones o cursos de acciones destinadas a guiar, enseñar u orientar a personas o grupos de personas para hacer posible el logro de determinados objetivos. (pág. 79) En tal sentido, en una gestión de calidad es indispensable tener en cuenta cuatro componentes: organización, planificación, ejecución y evaluación.

Por otro lado, también se puede observar cómo los directores no planifican para garantizar el logro de objetivos y metas, no organizan sus actividades, no hacen un seguimiento de cerca al trabajo que efectúan los docentes, con el único interés de acompañarlos y retroalimentar para reorientar el proceso de ser necesario y así lograr un acercamiento propicio de confianza, empatía y generar motivación e identificación con el trabajo. En tal sentido, un director debe ayudar a los docentes de las instituciones educativas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias.

La situación descrita trae como consecuencias que se manifiestan en la actuación de los docentes de las instituciones de educación básica Regular de la RED de Tumbadén, la apatía, problemas de comunicación, ausencia de orientación y asesoría de los directores lo cual podría repercutir seriamente en el desempeño del personal docente. Incumpliendo en parte con lo establecido en el DS N° 004-2013-ED_Reglamento Ley de Reforma Magisterial, el DS N° 011-2012-ED_Reglamento_Ley_General_Educación, El Marco del buen desempeño docente y el Marco del buen desempeño directivo, y como tal se generen resultados negativos en la calidad de la educación y del rendimiento estudiantil pudiéndose tomar medidas al respecto para prever consecuencias a tiempo, puesto que, A nivel de la UGEL San Pablo, no existe acompañamiento pedagógico ni a los directores ni a los docentes, de igual manera los directores en la RED Tumbadén no cumplen formalmente con el proceso de acompañamiento interno de sus docentes. De acuerdo a la problemática de estudio descrita me permite hacer la formulación del problema.

1.2. Formulación del problema:

¿Qué nivel de relación existe entre la gestión de acompañamiento pedagógico del director y el desempeño docente de las instituciones educativas de la RED Tumbadén, distrito de Tumbadén, provincia de San Pablo durante el año 2014?

1.3. Justificación de la investigación:

Esta investigación permite conocer la relación entre el Acompañamiento Pedagógico del director con el Desempeño de los docentes de las Instituciones Educativas de la RED Educativa Tumbadén. La ejecución de la presente investigación, se justifica por las siguientes razones:

En el ámbito teórico, no hay referentes de estudios de investigaciones que aborden en forma específica el proceso de Acompañamiento de los directos como líderes pedagógicos en

el Desempeño de sus docentes en el Marco del Buen desempeño docente y del Buen Desempeño Directivo. La falta de un estudio actualizado, amerita un trabajo de investigación que reconozca la importancia del acompañamiento de los directores como factor que contribuye a mejorar el desempeño laboral de los docentes, considerando los problemas de falta de Actualización y Capacitación docente, que se presentan en algunas instituciones educativas de nuestro país.

En el aspecto práctico, Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje de los estudiantes después de la acción docente, por lo que, es necesario contribuir con la Gestión en Educación, a fin de que los directores, asuman su verdadero rol de acompañantes pedagógicos, de asesor, tutor, orientador o mentor de sus docentes, con las conclusiones y apreciaciones obtenidas del presente trabajo de investigación, se contribuya a fortalecer el proceso de acompañamiento de los directores a sus docentes. Este estudio tiene mucha utilidad y aportará elementos significativos a las Instituciones Educativas que pertenecen al sector público y privado; orientándolos de una forma adecuada a las actividades de acompañamiento y actualización docentes, que contribuya a mejorar la formación de los maestro y de los estudiantes, ya que el éxito o fracaso de los estudiantes, en cierto modo, se deriva del nivel de formación de sus directores y de sus docentes.

En el aspecto metodológico, existe un desconocimiento de los procesos pedagógicos de acompañamiento directivo a sus docentes, como producto de una inexistente e inadecuada aplicación de la Supervisión Pedagógica. En este contexto, es oportuno conocer la aplicación de los procedimientos, las estrategias, los objetivos y las acciones de un Plan de Acompañamiento Pedagógico, que sirven a los directores y los docentes, para orientar su

gestión y desempeño laboral, dirigidas a corregir las deficiencias metodológicas tanto de directivos como de docentes en las Instituciones Educativas en estudio.

1.4. Delimitación de la investigación:

La presente investigación estuvo dirigida específicamente a directores y docentes de las instituciones educativas de la Educación Básica Regular de la RED de Tumbadén del distrito de Tumbadén, provincia de San Pablo, y recopilará y analizará la información referente a la relación existente entre el acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño de sus docentes.

La investigación se desarrolló entre el período de febrero de 2014 a noviembre de 2014.

Así mismo, la investigación se basó para la primera variable en Acompañamiento Pedagógico, en los postulados: de los autores: Mosley - Meginson - Pietri (2005), Eslava (2006), Brigg. (2000) y en el Programa de Fortalecimiento de la Gestión Escolar (s/f), Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, entre otros, para la segunda variable Desempeño Docente en los autores Gutiérrez (2006) Gillezeau (1999), Arias y Heredia (2000), Chiavenato (2001), Abreu (2005) entre otros.

Por otro lado, cabe mencionar que el grupo social objeto de estudio son los directores y docentes de la RED Tumbadén, es decir, conocer si el director hace o no el proceso de acompañamiento, y qué medida el docente cumple con sus roles de desempeño.

Como línea de investigación se ha tomado en cuenta a la gestión y desarrollo institucional.

1.5. Limitaciones:

La presente investigación presenta las siguientes limitaciones:

- ☞ Una de las principales limitaciones está, en haber encontrado pocos estudios de investigaciones realizados en el Perú y en la universidad de Cajamarca respecto a la gestión de acompañamiento del director en el desempeño docente. Solamente se ha

encontrado tres estudios realizados; uno de ellos abarca la supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes, el segundo estudio trata del acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en la Educación Básica, ambas tienen relación con las dos variables; las otras tratan de la acción de acompañamiento académico, y gestión del acompañamiento pedagógico. Todas ellas encontradas en la Biblioteca Virtual de las diversas Universidades.

- ☞ Fue imposible buscar mi tema de investigación en las distintas universidades que existe fuera de la región Cajamarca por razones de tiempo y poco acceso a las bibliotecas de las universidades son grandes limitantes.
- ☞ Importante restricción, es el grado de sinceridad por parte de los directivos y docentes de las instituciones educativas demostrando cierto temor respecto a sus roles de desempeño tanto los directores como los docentes.
- ☞ Otra restricción importante de la investigación es referente al tema económico ya que debido a ello, no permite ampliar el universo para incluir a más Instituciones Educativas para realizar el trabajo de investigación. Además de no poder realizar la búsqueda de otros trabajos de investigación en otras universidades fuera de la Región Cajamarca.

1.6. Objetivos de la investigación:

1.6.1. General:

Determinar la relación entre la gestión de acompañamiento pedagógico del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo 2014.

1.6.2. Específicos:

- a.** Identificar la gestión de acompañamiento entre el director y los docentes de las Instituciones educativas de la RED de Tumbadén.
- b.** Describir el desempeño del docente de las Instituciones educativas de la RED de Tumbadén.
- c.** Establecer la relación entre la gestión de acompañamiento con el desempeño docente de las instituciones educativas de la RED de Tumbadén..
- d.** Proponer un plan de estrategias de acompañamiento pedagógico del director en las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo en el año 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación:

En el Perú el estudio sobre acompañamiento pedagógico según Montero (2010) “revela ¿Qué se ha hecho y se hace desde el ministerio? Entre los programas y acciones liderados por el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) a lo largo de una década, entre 1995 y el 2006, destacan el Plan Nacional de Capacitación Docente - PLANCAD, el Programa Nacional de Formación en Servicio - PNFS y la experiencia de acompañamiento pedagógico desarrollada en el marco del Proyecto de Educación en Áreas Rurales - PEAR. En la actualidad, y a partir de los años 2007 y 2008, están en funcionamiento dos programas nacionales que operan en paralelo: el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP), 2007-2011, y el Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje en el III Ciclo de EBR - PELA (2008 –2011). Se trata, como se verá, de un conjunto de experiencias que perfilan tres formatos de trabajo distintos en los que el acompañamiento pedagógico (o actividades similares) corresponde en primer lugar las acciones que complementan y verifican lo enseñado en talleres de capacitación (casos PLANCAD y PRONAFCAP); en segundo lugar, aparece el acompañamiento como una estrategia que busca transferir y validar en el ámbito del aula determinadas innovaciones pedagógicas (caso del acompañamiento realizado en el marco del PEAR – Primaria Multigrado); y, finalmente, en el caso del PELA, aparece el acompañamiento como una estrategia central de formación orientada al cambio de prácticas docentes para el logro de resultados de aprendizaje” (p.71).

Callomamani (2013) realizó un estudio titulado “La supervisión pedagógica y el desempeño laboral” el estudio tiene el objetivo de determinar si la Supervisión Pedagógica influye en el

Desempeño Laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores de Lima. Los resultados muestran que existe correlación entre la supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes. Asimismo, se demuestra que influyen los factores de la supervisión pedagógica al desempeño laboral de los docentes. La mayoría (46,4%) de los docentes califican en el monitoreo pedagógica como regular. En cuanto al acompañamiento pedagógico el 58% de los docentes califican regular. Lo que respecta al desempeño laboral de los docentes, los resultados evidencian que, en nivel de planificación, integración de teoría con la práctica y actitudes – valores del docente, la mayoría de los estudiantes califican bueno” (p. 7).

Leal, (2006) realizó un trabajo de investigación de Maestría titulado: Programa de capacitación dirigido al proceso de acompañamiento docente del supervisor educativo, para la URU, tuvo como objetivo general diseñar un programa de capacitación dirigido al proceso de acompañamiento docente del supervisor educativo en las Escuelas Zulianas de Avanzadas del Municipio Cabimas en el período escolar 2004-2005.

El estudio se realizó bajo el paradigma positivista de tipo descriptivo bajo la modalidad de campo, la población estuvo conformada por 140 sujetos. Para la recolección de información se realizó un instrumento dirigido al supervisor, personal directivo y docentes. Los mismos fueron sometidos a un proceso de validez de contenido a través del criterio de expertos. Para medir el nivel de confiabilidad, se aplicó la fórmula de Alfa Crombach dando como resultado 0.95.

El soporte teórico se diseñó a partir de marcos conceptuales de gerencia, conectado con la teoría general de la administración como argumentos para conducir los procesos administrativos y orientar las actividades coherentes a la función de acompañamiento docente

del supervisor educativo. Se concluyó que el supervisor educativo nunca realizó el proceso de acompañamiento docente y cuando lo hace rara vez es porque lo están supervisando sus superiores estos resultados permitieron al investigador proponer un programa de capacitación dirigido al proceso de acompañamiento docente del supervisor educativo.

Balzán, Y. J. (2008) realizó un estudio denominado “Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica”. El objetivo de la investigación era determinar la relación entre el Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y el Desempeño Docente de III Etapa de Educación en el Municipio Escolar N° 4 de Maracaibo, Estado Zulia. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva correlacional, de campo con un diseño no experimental, transeccional-transversal. Los resultados obtenidos permitieron establecer que entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño del docente hay una relación significativa muy alta lo que significa que en la medida que aumenta el valor de acompañamiento pedagógico del supervisor, la variable desempeño docente aumenta de manera alta y significativa. Variable Acompañamiento pedagógico del Supervisor, obtuvo como resultados un porcentaje de 37.15% para la opción Siempre, seguido de casi siempre con 36.25%.

Monnot, (2006), realizó una investigación titulada "Supervisión clínica para el acompañamiento docente en las escuelas zulianas de avanzada" de la Universidad Rafael Urdaneta, se realizó con el propósito determinar la incidencia de la supervisión clínica ejercido por los directores en el acompañamiento docente en las Escuelas Zulianas de Avanzada del Circuito Escolar No. 3 .Para ello, se partió de los postulados del modelo de Supervisión Clínica de Smith y el Modelo de Acompañamiento del PRELAC.

El estudio fue de tipo descriptivo, con diseño transaccional. La población fue de 353 sujetos, y la muestra de 182. Se utilizó un cuestionario como instrumento denominado SCADOC, M-05 aplicado a los docentes y dirigido a evaluar las dos variables. Se utilizó la escala tipo Likert con cuatro alternativas de respuesta, validados por experto en cuanto al contenido de los ítems, indicadores, dimensiones y las variables de estudio.

Su confiabilidad se obtuvo con la aplicación de la fórmula de Alfa- Crombach resultando con una alta confiabilidad de 0,99. Los resultados obtenidos fueron analizados mediante estadística descriptiva, y la incidencia se estableció aplicando la t de Student, llevó a concluir que la Supervisión Clínica resulta altamente significativa en el Acompañamiento Docente en las Escuelas Zulianas de Avanzadas del Circuito Escolar N° 3. Por lo tanto, se concluye que en las Escuelas Básicas donde se cumple la Supervisión partiendo de los postulados de la Supervisión Clínica en una categoría de Buena, tendrá una Buena incidencia sobre el Acompañamiento Docente.

Villalobos, (2007) presenta una investigación denominada, "La supervisión en el acompañamiento al docente en la escuela básica" para la Universidad Rafael Urdaneta, cuyo propósito fue determinar la importancia de la supervisión en el acompañamiento docente. Metodológicamente la investigación se ubicó como descriptiva, de campo, no experimental, población estuvo conformada por 38 sujetos se aplicó censo poblacional.

Se estructuró un cuestionario de 39 ítems además de una entrevista abierta dirigida al jefe del Circuito N° 5, validados por cinco expertos, la confiabilidad se obtuvo aplicando el coeficiente de Crombach cuyo índice fue 0.93. Los resultados condujeron a las siguientes conclusiones; existe la utilización de la supervisión de tipo autocrática, no cumplen las funciones técnicas, administrativas sociales, tampoco son utilizados los mecanismos métodos y

técnicas. Finalmente, en cuanto a las tareas para el acompañamiento del docente no son cumplidas.

Las investigaciones expuestas anteriormente tienen relación con el estudio, por cuanto maneja la variable acompañamiento docente, cuyo objetivo es de sustentar y orientar al personal de las instituciones educativas para satisfacer necesidades de los supervisores, docentes y directivo para concretar acciones que beneficien al colectivo en una experiencia provechosa y de alcances innovadores dirigidos al éxito común.

En relación a la variable Desempeño Docente Alberto, R. (2006) realizó un estudio titulado “El desempeño docente y el rendimiento académico en la formación especializada de los estudiantes de matemática y física de las facultades de la educación de las universidades de la sierra central del Perú”, en donde los objetivos era determinar el nivel de desempeño de los docentes de matemática y física de las facultades de educación en los dominios tecnológico, científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación de valores éticos. Determinar el nivel de rendimiento académico en formación especializada y precisar si existe relación entre el desempeño docente y el rendimiento académico, el referido estudio concluyó estableciendo que el desempeño de los docentes es bueno, siendo el dominio tecnológico, el que obtiene mejor puntaje. Pone en evidencia que el nivel de conocimiento de los estudiantes es deficiente, denotando que se hay una correlación significativa.

Rodríguez, (2004) en la investigación titulada "Función supervisora del director en el desempeño docente" para la Universidad Rafael Urdaneta, tuvo como propósito fundamental analizar la función supervisora que cumple el director en el desempeño docente en la I y II

Etapa de Educación Básica en los planteles públicos del Distrito Escolar N° 10.2 del municipio Valencia, estado Carabobo.

El mismo respondió a una investigación descriptiva con un diseño de campo realizado en una población de 154 sujetos organizados en dos estratos: 12 directivos y 142 docentes, de los cuales se seleccionaron en forma intencional como muestra el total de los directivos (12) y el 30% de los docentes (43), quedando integrada la misma por 55 sujetos, a quienes se les aplicaron los instrumentos diseñados para recolectar la información requerida a la investigación.

Este Instrumento fue elaborado con 37 ítem: 7 ítems para caracterizar la muestra seleccionada y 30 ítems relacionados con las variables en estudio, utilizando el tipo cuestionario con una escala de cuatro categorías de respuestas: (4) Siempre, (3) Casi Siempre, (2) Algunas Veces y (1) Nunca, el cual fue validado mediante el juicio de experto y calculada su confiabilidad mediante el método Alfa de Crombach, obteniéndose un coeficiente de confiabilidad de 0.96 que lo calificó como altamente confiable.

Los resultados obtenidos fueron analizados en forma descriptiva e inferencial, lográndose establecer la discrepancia de opiniones entre los estratos que conformaron la muestra sobre las variables en estudio, incorporándose un resumen integrador de los resultados, permitiendo concluir que hay marcadas deficiencias en las funciones del director como supervisor del desempeño docente en cuanto a sus técnicas y métodos aplicados a su praxis.

García, J. (2008) realizó un estudio de investigación denominado “La calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente” en la unidad de posgrado según los estudiantes de maestría de la facultad de educación de la UNMSM con el objetivo de establecer la correlación entre la calidad de gestión académico administrativa y el desempeño docente, los

resultados de estudio muestran que calidad de la gestión académico administrativa se relaciona significativamente con el desempeño docente. Así mismo evidencia la existencia de relación significativa entre la calidad de la gestión académico administrativa y la responsabilidad docente con un nivel de aceptación, la relación entre la calidad de gestión académica administrativa y el dominio científico y tecnológico es significativa y alcanza un nivel regular, mientras que la relación entre la calidad de la gestión académico administrativa y relaciones interpersonales (31.5 %) y la formación en valores éticos (30.3%).

Núñez, (2006), en su investigación, denominada "Supervisión escolar y desempeño laboral del docente de educación básica" para la Universidad Rafael Urdaneta, la presente investigación estuvo dirigida a determinar la relación entre la Supervisión Escolar y el Desempeño Laboral del Docente de Educación Básica, se utilizó una metodología de diseño no experimental transeccional descriptivo. Sustentada en las teorías de Neagly y Evans (1996), Silva (1998), para la variable Supervisión Escolar y López (2003), Marrero (1994) para la variable Desempeño Laboral.

La muestra estuvo conformada por 52 docentes y 10 supervisores, la cual se determinó de manera probabilística. Los datos fueron recabados con los instrumentos de 35 ítems S.E.D.L. dirigido a Supervisores y S.E.D.L. dirigido a docentes, obteniendo los siguientes resultados: relación alta y estadísticamente significativa entre las variables, significando con ello que la supervisión ejercida por los directivos en las instituciones objeto de estudio se relaciona altamente con el desempeño laboral de los docentes.

Domínguez (1999) realizó una investigación referente a "El desempeño docente, las metodologías didácticas y el rendimiento de los alumnos de la escuela académica profesional de obstetricia de la facultad de medicina. Trabajó con una muestra de 320 alumnos de dos

universidades. “Universidad Nacional Mayor San Marcos” y la “Universidad Particular los Andes”, que representa el 38% del universo de 836 alumnos. Siendo 160 alumnos de cada universidad; de los ciclos 5to y 6to además del 7mo y 8vo semestre de estudio. Como consecuencia de esta investigación se llega a la conclusión, que los factores de desempeño docente y métodos didácticos influyen positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes.

El factor desempeño docente incrementa el rendimiento académico de los estudiantes con un peso de 1.42 y el factor métodos didácticos también influye significativamente incrementando el rendimiento académico de los estudiantes en 1.26. En forma específica, “El eficiente desempeño docente y los métodos didácticos centrados en el aprendizaje”, incrementan significativamente el desempeño académico de los estudiantes del Ciclo Básico de Obstetricia.

Vicente, M.P. (2012) realizó estudios sobre el “Impacto del acompañamiento pedagógico en las prácticas del docente de primer grado primario bilingüe en el desarrollo de las habilidades comunicativas en idioma materno K’iche’ en municipios de Quiché” El objetivo principal fue determinar el impacto del acompañamiento pedagógico en las prácticas del docente de primer grado primario bilingüe en el desarrollo de las habilidades comunicativas del idioma materno k’iche’. La recolección de los datos fue por medio de un instrumento de entrevista a docentes y otro a asesores pedagógicos; una de observación en el aula. La muestra (no probabilística) lo conformaron diez escuelas piloto de la estrategia Kentzij de la Dirección Departamental de Educación El Quiché, ubicados en los municipios de Chichicastenango, Santa Cruz del Quiché y San Pedro Jocopilas.

Entre los resultados más relevantes están: que 4 docentes cree importante debido que propone nuevas estrategias, técnicas y metodologías de enseñanza; por otro lado 2 señalaron que ayuda a detectar las debilidades en el desarrollo de las clases; en la observación se detectó que 6 docentes desempeñan el rol de facilitador; así mismo con las debilidades del docente detectadas en el desarrollo del idioma k'iche' y 6 de los asesores pedagógicos proponen nuevas metodologías y técnicas. Entre las conclusiones resalta que, de acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista aplicada durante la investigación; el acompañamiento pedagógico en el aula, es de mucha importancia para los docentes de primer grado del nivel primario, ya que a través del apoyo del asesor pedagógico mejoran sus prácticas pedagógicas en el desarrollo de las habilidades comunicativas en idioma materno k'iche.

Cornejo (1999, citado por Villant 2008) identificó tres experiencias. Una situada en la Argentina con una propuesta de residencia de docentes en la que un grupo de docentes voluntarios fueron capacitados por el Instituto de Formación Docente de Argentina para acompañar a otros colegas de instituciones educativas que voluntariamente solicitaron el acompañamiento (más adelante en este documento se amplía el programa por cuanto fue el que inspiró la presente propuesta); en México donde se impulsó la elaboración de recursos docentes en la escuela y se crearon dos programas de acompañamiento a docentes noveles para educación secundaria y en Chile con el proyecto de inserción profesional de recién titulados. En esta propuesta, se creó una Comisión conformada por especialistas en formación del profesorado que tuvo como finalidad la formulación de un sistema de inducción. La Comisión propuso la creación de la figura del mentor en los centros educativos para acompañar en su inserción laboral. Los mentores son profesores que fueron evaluados positivamente en su práctica pedagógica, enseñan en la misma institución que sus acompañados, tienen experiencia docente entre 8 y 10 años y han sido formados para desempeñarse como acompañantes.

El acompañamiento pedagógico ha sido ampliamente estudiado en el ámbito educativo como una estrategia clave para mejorar el desempeño docente. Diversas investigaciones evidencian que las prácticas tradicionales de supervisión han evolucionado hacia enfoques formativos centrados en el desarrollo profesional del docente (Montero, 2010). A nivel internacional, experiencias en América Latina han demostrado que el acompañamiento pedagógico, basado en la mentoría y el aprendizaje colaborativo, contribuye significativamente a la mejora de la práctica educativa (Villant, 2008). En el contexto peruano, programas como PLANCAD, PRONAFCAP y PELA han incorporado el acompañamiento pedagógico como estrategia para fortalecer las competencias docentes, evidenciando impactos positivos en los aprendizajes de los estudiantes (MINEDU, 2012).

2.2. Bases teórico – científicas:

A fin de proporcionar el soporte necesario a la investigación es esencial conceptualizar y definir los aspectos que fundamentan las variables del estudio, así como también las dimensiones señaladas y los indicadores con los cuales se logró la consecución de los objetivos propuestos en esta investigación, donde se aborda el acompañamiento pedagógico del directivo y el desempeño docente.

2.2.1. Gestión de Acompañamiento Pedagógico:

2.2.1.1. Fundamentación Legal:

Según el Consejo Nacional de Educación (CNE) (2007) que aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (PEN). El acompañamiento como política de estado se plantea, en el objetivo 2, resultado 2, en la política 8.2, del PEN y propone «Establecer programas de Apoyo y Acompañamiento Pedagógico con funciones permanentes de servicio a las Redes Escolares».

Siguiendo la propuesta del Proyecto Educativo Nacional, el objetivo de la propuesta pedagógica del programa de acompañamiento pedagógico, se desarrolla en el marco

de la política 7.3 que demanda fomentar en las escuelas «climas institucionales amigables, integradores y estimulantes».

2.2.2. Gestión: para comprender mejor lo que significa la gestión de acompañamiento pedagógico como variable de la presente investigación y asumida desde el director como líder pedagógico como una gestión de calidad, es imprescindible saber la concepción de gestión y el modelo en que esta se fundamenta como un servicio de calidad.

MED “Procesos mediante los cuales el director de una institución educativa concibe, prepara, desarrolla y fortalece de forma particular y grupal el potencial de su personal docente y administrativo para que actúen sobre los recursos organizacionales y pueda así alcanzarse la visión y misión definidas formalmente para la organización”

Para Vázquez (2000) “gestionar significa entender, adelantarse a las circunstancias, tratar velozmente con imprevistos e incidencias, buscar y encontrar posibilidades no imaginadas”.

Para Batista (2001) “La gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos”. (diap. 13). Desde ese punto de vista la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Para Chiavenato, I. (2009) citado por Gelvez, J.A. Define la Gestión del talento humano como: «El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño» (diap.3)

Según Mondy, R. Wayne (2005) citado por Galvez, J.A. Afirma que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales (diap.6)

Blejmar, B (2005) afirma que gestionar es “hacer que las cosas sucedan”. Esto es así debido a que no es lo mismo ser director de una escuela, que hacer que la escuela funcione bien o mejore día a día. Gestionar implica decidir, resolver y hacer para que los objetivos que nos hemos propuesto se cumplan. La dimensión de la gestión institucional, pedagógica, administrativa, comunitaria, organizacional, la financiera entre otras opera como andamios que sostienen nuestros deseos y que permiten que se plasmen en el trabajo cotidiano. Desde este punto de vista, la gestión alude al conjunto de competencias, desempeños o acciones que se desarrollan en las instituciones y se atribuye a las personas que desempeñan el cargo de directivos o que cumple una función como actor de la organización o institución.

El desafío de la gestión es prever el futuro, formular un planeamiento estratégico para el cambio, anticiparse a los problemas promoviendo una respuesta proactiva, entendiendo por proactiva aquella respuesta (decisiones o acciones) que se adelanta a los posibles problemas se procura, así, una superación de modelos clásicos en que las respuestas surgen como reacciones ante los conflictos. El modelo de planificación estratégica propone una gestión diferente, en la cual se consideren las situaciones actuales y el proceso de cambio por desarrollar.

La gestión del acompañamiento pedagógico se entiende como un proceso sistemático orientado a mejorar la práctica docente mediante acciones de asesoría, monitoreo y retroalimentación. Desde esta perspectiva, la gestión educativa adquiere un carácter pedagógico cuando se orienta al desarrollo profesional docente y a la mejora de los

aprendizajes (Chiavenato, 2009). El director, en su rol de líder pedagógico, es responsable de promover espacios de reflexión y mejora continua en la práctica docente.

2.2.3. El Modelo Ciclo de mejora continua PDCA (Rueda de Deming)

El acompañamiento pedagógico se fundamenta en el enfoque de mejora continua, representado en el ciclo PDCA: planificar, hacer, verificar y actuar (Deming, 1986). Este modelo permite organizar las acciones de acompañamiento de manera sistemática, favoreciendo la mejora permanente de los procesos educativos.

Fue creado por W Edwards Deming en la década de 1950 como un fácil seguir el ciclo de resolución de problemas. Deming fue el encargado de ayudar a Japón a reconstruir su economía en la década de 1950. Su propósito era utilizar PDCA con un proceso de mejora continua para ayudar a reconstruir las industrias japonesas para que puedan competir en el mercado mundial en el futuro.

Teoría de la Calidad Total: Eduardo Deming (1996) Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado, mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.

Rodríguez, T. (2014). En un extracto de su artículo precisa. El Ciclo de mejora continua PDCA o la rueda Deming Significa aplicar un proceso que se realiza a través de una acción cíclica que consta de (4) fases fundamentales está constituido por cuatro actividades:

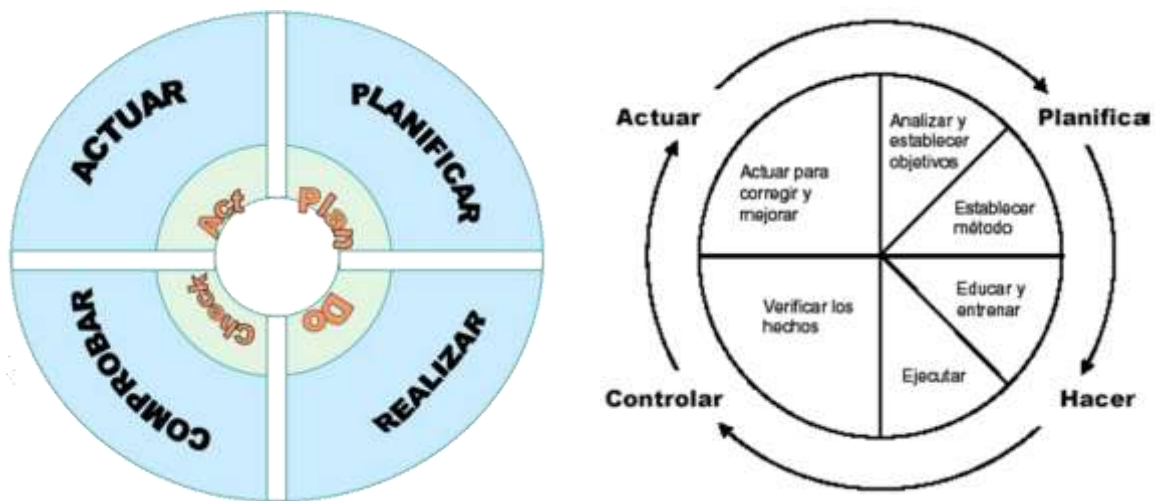
P = Plan = **Planificar**, preparar a fondo.

D = Do = **Hacer**, Efectuar, Realizar

C = Check = Verificar. **Comprobar**

A = Act = **Actuar**

FIGURA N° 1
CICLO DE MEJORA CONTINUA RUEDA DEMING



Fuente Rodríguez, T. (2014). *Instituto Navarro de administración pública*. Edición 1.

El Ciclo de mejora continua PDCA se utiliza para llevar a cabo la mejora continua y lograr de una forma sistemática y estructurada la resolución de problemas. Se comporta como un instrumento que resulta ser la base de todo desarrollo de los procesos. Nos sirve para el abordaje de cualquier reflexión estratégica de nuestra organización, pudiendo convertirse en el esqueleto del modelo de gestión que vayamos a utilizar.

El ciclo Deming no es ni más ni menos que aplicar la lógica y hacer las cosas de forma ordenada y correcta. Su uso no se limita exclusivamente a la implantación de la mejora continua, sino que se puede utilizar, lógicamente, en una gran variedad de situaciones y actividades.

De acuerdo a lo manifestado, el Ciclo PDCA o PHVA (Rueda de Deming), se constituye en cierto modo, en el ciclo de mejora continua, puesto que en el proceso de acompañamiento implicaría realizar en forma permanente como ciclos repetitivos las fases de: planificar, hacer, controlar y actuar, de tal forma que se entra en un proceso de constante reflexión y reajustes pertinentes.

2.2.4. Enfoque de acompañamiento:

El acompañamiento pedagógico se sustenta en un enfoque crítico-reflexivo, que promueve la reflexión sobre la práctica como eje central del desarrollo profesional docente (Perrenoud, 2005). Este enfoque favorece el aprendizaje colaborativo y la construcción conjunta de conocimientos pedagógicos en contextos reales de enseñanza.

Según Wittrock, 1990; Schön, 1992; Pope, 1998; Perrenoud et al., 2005, (citados por Minez, Z.A. 2013) determinan que el enfoque crítico reflexivo es el que orienta la estrategia de acompañamiento pedagógico que se propone de aquí en adelante. Este enfoque se origina en un marco humanista y social en el que convergen numerosos aportes teóricos como las investigaciones sobre el pensamiento del profesor; la etnografía educativa (Rockwell, 1995; Achilli, 2001); la teoría crítica en educación (Jackson, 1998; 2002; Angulo Rasco, 1999); las teorías del aprendizaje adulto (Mezirow, 1981; Tennant, 1991); las investigaciones sobre el aprendizaje situado, en contexto (Chaiklin y Lave, 2001), la pedagogía crítica de Paulo Freire, la propuesta educativa de José Antonio Encinas, entre otros.

Partiendo de estos aportes, se manifiesta que: en la Formación Centrada en la Escuela como estrategia de desarrollo profesional e innovación educativa, existen diversas modalidades y/o nombres que se le asignan a la formación profesional, y uno de sus principales fundamentos radica en considerar que el aprendizaje del docente no se produce en el vacío, sino que por el contrario, se realiza en situación, en contextos específicos de escolarización en los cuales desempeña su tarea, con determinados grupos de alumnos, pertenecientes a una comunidad que posee características particulares. Por lo tanto, la escuela y sus profesores son la unidad básica a la cual se dirigen los programas de desarrollo profesional enmarcados en esta perspectiva, según la cual la formación continua de los

docentes “Debe ocurrir en sus contextos de trabajo y versar sobre cómo mejorar lo que hacen, a partir de un análisis reflexivo y colegiado de su práctica y situación”

(Escudero y Bolívar, 1994). Desde esta concepción, la práctica deja de ser un campo de implementación en el cual se llevan a cabo las estrategias diseñadas por otros (especialistas, expertos, técnicos) y se convierte en una fuente de saber, en el cual el profesorado genera un conocimiento específico sobre la enseñanza: “la escuela trasmite un saber que no produce; y, para poder llevar adelante ese trabajo de transmisión, produce un saber que no es reconocido como tal”

(Terigi, 2007) Manifiesta que las estrategias de formación centradas en la escuela como estrategia de desarrollo a través de la práctica reflexiva los docentes son capaces de tomar conciencia de sus teorías implícitas, de las razones que subyacen a sus decisiones, evaluar métodos alternativos para mejorar y transformar sus prácticas.

Enfoque del acompañamiento: *aprendizaje cooperativo entre pares*. El facilitador que acompaña es un maestro que ha tenido una trayectoria exitosa en el trabajo de aula y en gestionar la escuela con la participación y apoyo de los padres y autoridades comunales. Entonces, el facilitador comparte con el docente su propia experiencia, a la vez que se enriquecen ambos. La relación facilitador/docentes y facilitador/comunidad está basada en la confianza mutua, la tolerancia, la empatía del facilitador al proceso de aprendizaje, sobre todo del adulto; responde a una lógica de aprendizaje. Se aprende poniendo en práctica, no una sino muchas veces, y en los contextos cotidianos, que nos ofrecen los retos más diversos y complejos y aprender de la práctica. El facilitador no corrige, sino que invita a la reflexión del docente sobre su actuar y los resultados: ¡Qué bien que resultó aquello! ¿Por qué crees que sucedió así?

Las Competencias que el acompañamiento busca desarrollar en los docentes son:

Gestionar democráticamente su aula, generando un ambiente propicio para el aprendizaje y la convivencia en la diversidad.

Emplear la mayor parte del tiempo lectivo en el desarrollo de aprendizajes.

Desarrollar procesos de investigación y reflexión sobre su práctica docente para mejorar su desempeño.

Promover el desarrollo del pensamiento crítico y sistemático en los estudiantes a partir de procesos de investigación y reflexión.

Conocer a sus estudiantes descubriendo sus tópicos de aprendizajes y saber cultural.

Demostrar conocimiento y comprensión de las diferentes áreas con orientación interdisciplinar y enfoque intercultural.

Utilizar adecuadamente los materiales y recursos educativos.

Evaluar permanentemente y utiliza los resultados para retroalimentar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Afirmar su identidad personal y contribuir a fortalecer la identidad cultural de sus estudiantes y de la comunidad.

Comunicarse asertivamente con los estudiantes, asumiendo un rol mediador y motivador de cambio a nivel personal.

Crear entre los estudiantes, relaciones de justicia con equidad, confianza, respeto y colaboración. (p. 2-3)

La teoría del liderazgo situacional:

Sánchez, I. (2007), según el liderazgo situacional manifiesta “El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan”: ordenar, persuadir, participar, delegar.

Ordenar (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

Persuadir (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.

Participar (E3) caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.

Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Teoría de las relaciones humanas:

La teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano Profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of business Administration el cual tuvo gran apoyo por parte de sus colaboradores.

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De ésta manera poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y se adecua a nuevos patrones de vida, las relaciones humanas se convierten en un movimiento típicamente norteamericano, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes.

Teoría Científica de la Administración: Según García, C. refiere al Enfoque clásico de la administración y específicamente a la Teoría Científica de la Administración: Taylor (Filadelfia) no desarrolló una extensa teoría general de Administración puesto que tenía una orientación pragmática que se preocupaba principalmente de los aspectos empíricos y se encaminaba principalmente al incremento de la eficiencia del trabajador. Con sus principios de la dirección científica, además de aspirar a racionalizar el comportamiento de los trabajadores, también aspiraba a reemplazar las actividades arbitrarias y caprichosas de los directivos por procedimientos analíticos y científicos (Taylor, 1947). En sus primeros escritos hacía referencia a sus ideas como «tarea administrativa». No fue hasta 1910 cuando Louis Brandeis acuñó el término «administración científica» en un informe ante la Comisión Interestatal de Comercio. Taylor definió cuatro principios de administración, que darían como resultado de su seguimiento una mayor prosperidad, tanto para los directores que conseguirían mayores beneficios, como para los trabajadores que lograrían una mejor retribución por su trabajo. Chiavenato (1990) afirma que el objetivo final de Taylor era que los directivos asumieran como guía en el desarrollo de sus funciones los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planificación: sustitución en el trabajo del criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica por métodos basados en procedimientos científicos. Sustitución de la improvisación por la ciencia mediante la planificación del método.
2. Principio de preparación: selección científica de los trabajadores; hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor. En el pasado, el propio trabajador escogía su trabajo y la forma de ejecutarlo y se formaba a sí mismo dentro de los límites de sus posibilidades.

3. Principio de control: hay que controlar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado según las normas establecidas y según el plan previsto. Es necesaria una estrecha colaboración entre directivos y trabajadores para que la ejecución sea lo más efectiva posible.
4. Principio de ejecución: asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección la correspondiente a su diseño y planificación.

Taylor tuvo una gran influencia en las prácticas administrativas de las siguientes décadas. Aun en nuestros días, los principios administrativos taylorianos forman parte del pensamiento administrativo, principalmente en las fábricas y en las operaciones industriales.

Teoría del proceso administrativo:

Henry Fayol (1841-1925) nació en Constantinopla y murió en París, viviendo las consecuencias de la revolución industrial. Fayol fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Se le conoce como el padre de la teoría administrativa. Sus observaciones se publicaron por primera vez en 1916 bajo el título de *Administración Industrielle et Générale* y fueron ignoradas en los Estados Unidos hasta que se tradujo al inglés trece años más tarde. Fayol, director de empresa experimentado y práctico, estableció catorce principios de administración, considerándolos como verdades universales que podían enseñarse en escuelas y universidades. Se partió de la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas. Los catorce principios postulados por Fayol son los siguientes:

1. División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de las personas, para así aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la Organización.
9. Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca en su cargo una persona, mejor.
13. Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.

14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

A respecto se concluye que:

1. La administración constituye una actividad importante en una sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo del hombre a través de las organizaciones.
2. La tarea básica de la administración es hacer las cosas a través de las personas, con los mejores resultados. En cualquier tipo de organización humana se busca la eficiencia y la eficacia.
3. El contenido de la administración varía conforme a la teoría que se considere: para la administración científica son los métodos y procesos de las actividades que realizan los trabajadores; para la teoría del proceso administrativo la administración implica seguir los catorce principios organizativos a la hora de organizar el trabajo; para la teoría del comportamiento se deben buscar los resultados a través de condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales; los autores de la teoría neoclásica buscan un equilibrio entre conceptos de las teorías clásicas y de las comportamentales que permitan el trabajo de los directivos; a la teoría de sistemas le preocupa principalmente la influencia del ambiente tanto externo como interno, en la organización; y por último, la teoría de contingencias es integradora de todos los elementos de las distintas teorías, condicionando su aplicación al estudio de las contingencias de cada organización.
4. El objeto de la administración es la propia actividad profesional de gestión en cualquier organización. Al principio, el objeto de la administración era simplemente la actividad fabril; después se extendió a las empresas industriales y más adelante a todo tipo de organización humana.

5. La administración en la sociedad moderna se volvió vital e indispensable. En una sociedad de organizaciones, la administración sobresale como factor clave, tanto para mejorar la calidad de vida como para la solución de problemas más complejos que afectan a la sociedad de hoy.
6. Sistematizar el trabajo y delimitar las funciones de los directivos es parte fundamental del papel de la Administración como disciplina.

2.2.5. Teoría del Clima Organizacional: Enfoque Mixto E-S. Litwin y Stringer: “El Clima organizacional son los efectos percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”

2.2.6. Tipos de Clima Organizacional: Likert considera el clima de tipo participativo, que a su vez se divide en:

Sistema III: Consultivo:

- ☞ La dirección confía en sus empleados.
- ☞ Las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo en los niveles más bajos.
- ☞ Para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales.
- ☞ Se satisfacen las necesidades de prestigio y estima.
- ☞ Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Sistema IV: Participación en grupo:

- ☞ Existe plena confianza en los empleados.
- ☞ La toma de decisiones se da en toda la organización.

- ☞ La comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral.
- ☞ La forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de métodos de trabajo.
- ☞ Se forma un equipo para lograr los objetivos de planeación estratégica.

2.2.7. Acompañamiento:

Acompañamiento viene de la palabra latina “cum-panis”, que significa compartir tu pan, es decir, “tu experiencia y la mía a la luz del aprendizaje mutuo”. (Ministerio de Educación Nacional República de Colombia diap. 5)

Según el Consejo Nacional de Educación (CNE, 2007) precisa “Acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica” (p.13)

En tal sentido, tomando como referencia los términos vertidos por el CNE, el Ministerio de Educación MINEDU (2010) define al acompañamiento como:

El recurso pedagógico preferente para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución. Este proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos. Incluye algunas consultas a los estudiantes. (p. 8)

Según el Consejo Nacional de Educación define al acompañamiento como: “...proceso de asesorar a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus propios centros educativos y a partir de la evaluación continua de su propia experiencia, en función a lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes.”

Según el FONDEP (2008) “El acompañamiento pedagógico, un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría 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”.

El acompañamiento en general se puede definir bajo diferentes conceptos, como la gente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros. En pedagogía se relaciona porque es el arte de enseñar o educar y relacionando acompañamiento con pedagogía se puede decir que es el acompañamiento que hace alguien a otro u otros a través de la enseñanza, aplicando técnicas y estrategias para llevar a cabo un desempeño óptimo educativo.

Montero (2010) respecto al acompañamiento precisa:

El acompañamiento es además una forma particular (diferente, novedosa) de acercamiento a los maestros y a las escuelas. El acompañamiento y el acompañante guardan prudente distancia de otras “visitas” y “visitadores” que llegaron y llegan a las escuelas desde décadas atrás para inspeccionar y controlar³. A diferencia de lo que fue (y es) la labor de los inspectores, la labor del acompañante no es controlista ni punitiva. El acompañante busca dar asistencia técnica directa a un maestro que –a la luz de los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por el alumnado o para introducir cambios

pedagógicos– requiere de apoyo y consejo personalizado para mejorar su desempeño en el aula. (pp. 72 – 73).

Según Riveros (2011) Acompañar en esta mirada es: “Ir con alguien, hacer compañía, estar con alguien, tomar parte, participar en un sentimiento de otro. El acompañamiento se define entonces, como una acción o intervención continuada que consiste en caminar al lado de alguien para ofrecer aquello que somos, sabemos, podemos y poseemos, y así, facilitar la andadura del acompañado y que alcance su objetivo”. (p.14)

Según Ramírez, G y equipo (2004) 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.

Según Jacobo G., Héctor Manuel y equipo (2014, sobre acompañamiento manifiesta: “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”.

Según ACSI (2011) manifiesta:

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 aquel 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... 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 el acompañante 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.

2.2.8. Acompañamiento pedagógico:

El acompañamiento pedagógico es un proceso de asesoría continua orientado a mejorar la calidad de la enseñanza mediante la observación, el diálogo y la retroalimentación (CNE, 2007). Se caracteriza por ser formativo, contextualizado y basado en relaciones de confianza entre el acompañante y el docente.

Es una estrategia formativa en la que se asesora personalmente al docente, según sus necesidades técnico-pedagógicas, en su propio ámbito de trabajo; es decir, en sus aulas. Esta estrategia surge como una propuesta de mejora para la educación peruana, a raíz de que uno de los factores de los bajos niveles de educación que ponen al Perú en el penúltimo lugar a nivel internacional, es la baja formación y capacitación de los docentes.

Al respecto Brigg. (2000) Señala que "la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas" (p. 5) La capacidad del director adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educativos.

Acompañamiento es el recurso pedagógico para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución. Este proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos. Incluye algunas consultas a los estudiantes.

El acompañamiento pedagógico, abre la puerta a un nuevo paradigma educativo. Permite crear una relación favorable entre el maestro y el acompañador. Ceballos (citado por Palala) manifiesta que “el acompañamiento nos remite a dos o más personas que tienen una buena relación, mientras que la tutoría no contempla esta relación”. El mismo autor, indica que “el acompañamiento se estructura en función del apoyo mutuo, el respeto y la búsqueda de la autonomía de los participantes”.

El acompañamiento pedagógico es el apoyo que otro docente o profesional brinda a otros maestros, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Asegura la innovación y la implementación de nuevas técnicas y la metodología activa.

Esta estrategia ha venido siendo implementada en proyectos ejecutados por las ONGs y la Cooperación Internacional en ámbitos rurales, como AprenDes (San Martín), Tarea (Cusco), PROMEB (Piura), Tarpurisunchis (Apurímac) y Centro Andino de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, donde se han logrado buenos resultados. Es en base a estas experiencias, que el Programa Estratégico Logros de Aprendizaje (PELA) al finalizar el III ciclo de Educación Básica Regular del Ministerio de Educación, se ha venido implementando bajo un programa basado en un enfoque de Presupuesto por Resultados

(PPR); es decir, establecer su implementación y evaluación en función a indicadores; incluye y prioriza el acompañamiento pedagógico.

Asimismo, en investigaciones previas se ha señalado que la implementación y la ejecución del acompañamiento pedagógico en el PELA puede ser entendido mediante cinco procesos: (i) la preparación previa a la implementación; (ii) el inicio de la implementación y el inicio de las visitas; (iii) el desarrollo de la estrategia, (iv) las condiciones básicas para asegurar su desarrollo; y, (v) monitoreo y gestión de la información; cada uno de estos procesos está conformado por los diversos componente, estrategias, lineamiento y orientaciones mencionadas anteriormente.

Sobre esta base, el objetivo de este proyecto de investigación es determinar la relación de la gestión de acompañamiento directivo en el desempeño docente y contribuir en la implementación y ejecución de estrategias y planes de acompañamiento pedagógico en los Directores de la RED Educativa Tumbadén, para ello, será necesario establecer las condiciones básicas para asegurar una pertinente aplicación de las estrategias contempladas en el plan en espacios adecuados de asesorías y capacitaciones como medio de formación y apoyo a las labores de los docentes.

El acompañamiento no es dar consejos al paso mientras se supervisa o monitorea. Es asesoría técnica para mejorar la enseñanza y la gestión del director, lo que exige poner en práctica un plan de asistencia técnica dirigida a resolver problemas previamente identificados y a lograr objetivos precisos. No obstante, un sistema de monitoreo tiene sus propios requerimientos, a nivel de diseño, instrumentos, personal, cronograma y costos. En el marco de una gestión por resultados del presupuesto educativo, resulta fundamental contar con un sistema de monitoreo de los indicadores de los resultados comprometidos en

el plan estratégico sectorial. Pero la matriz de indicadores que este sistema, aún inexistente, debería monitorear, es mucho más amplia que aquella con la que trabajaría el programa de acompañamiento, delimitada al desempeño de docentes y directores. La información que el sistema de monitoreo reporte, cuando exista y entre en funciones, le será útil al programa de acompañamiento. Y aunque estas convergencias son indispensables, se trata de procesos distintos que funcionan de manera separada con su propio cronograma y personal, el mismo que debe responder a requerimientos distintos de capacidades y competencias.

Aponte, E. por su parte manifiesta. El acompañamiento pedagógico se enmarca como propuesta para generar en los/las docentes la reflexión del trabajo realizado, aportar elementos para un saber teórico- práctico que le permita superar las dificultades y las carencias; concebir acciones para el trabajo en equipo y cooperativo que les permita organizar propuestas pedagógicas acordes con la realidad de los/las alumnos/as y de su entorno que deberían estar articuladas con las actividades de investigación.

Según el MINEDU (2014) en el fascículo de gestión, como acompañamiento pedagógico define que:

Es el conjunto de procesamientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos de informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente.

Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo

y de trabajo colaborativo. En su desarrollo, la relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o jerarquía. En este sentido, la comunicación es abierta, asertiva y empática, y se desarrolla en un clima de respeto y confianza mutua. (p. 48)

2.2.9. Relación entre acompañamiento pedagógico y desempeño docente:

Diversos estudios han demostrado que el acompañamiento pedagógico influye significativamente en el desempeño docente, ya que promueve la reflexión, el aprendizaje continuo y la mejora de la práctica educativa (Callomamani, 2013). En este sentido, el acompañamiento constituye una estrategia fundamental para elevar la calidad educativa.

2.2.10. Práctica pedagógica:

Respecto a la práctica pedagógica hay numerosos conceptos dependiendo del enfoque epistemológico, pedagógico y de maestro que se asuma. Incluso se encuentran diferentes calificativos para la práctica tales como pedagógica, docente, educativa, de enseñanza y aplicadas a situaciones de labor profesional o de etapa en la formación de los futuros maestros. Algunos de esos conceptos son:

A respecto De Moreno manifiesta: "Una praxis social, objetiva e intencional en la que intervienen los significados, las percepciones y las acciones de los agentes implicados en el proceso -maestros, alumnos, autoridades educativas, y padres de familia- como los aspectos políticos institucionales, administrativos, y normativos, que según el proyecto educativo de cada país, delimitan la función del maestro" (Fierro, 1999:21).

Por su parte Gimeno (1997) Diker (1997) a respecto manifiestan: "Práctica educativa como experiencia antropológica de cualquier cultura, aquella que se desprenden de la propia

institucionalización de la educación en el sistema escolar y dentro del marco en el que se regula la educación" (p.120).

Del Valle y Vega (1995) sostienen "Práctica escolar, desde un enfoque ecológico es un campo atravesado por múltiples dimensiones: ideológicas, sociopolíticas, personales, curriculares, técnicas." (p. 31)

Según Díaz (1985) "Las prácticas pedagógicas son los procedimientos, estrategias y prácticas que regulan la interacción, la comunicación, el ejercicio del pensamiento, del habla, de la visión, de las posiciones, oposiciones y disposiciones de los sujetos en la escuela" (p. 3)

A respecto Boucha manifiesta (1981) "En las prácticas pedagógicas el maestro, comunica, enseña, produce, reproduce significados, enunciados – lo que ya ha sido dicho-" (p.59)

2.2.11. Marco del buen desempeño del Directivo:

En el marco de la implementación del tercer objetivo estratégico del PEN Ministerio de Educación (2013) Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puestos que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores. La práctica ha mostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década. Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto.

Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático.

Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación. Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes (p. 17)

2.2.12. Funciones del director:

Según D.S. N° 004-2013, la Ley 29944 Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial en su Artículo 18 sobre la Finalidad de la formación de Directivos manifiesta: La formación de Directivos tiene por finalidad fortalecer las competencias del profesor que ejerce cargos directivos para consolidarse como líder del Proyecto Educativo Institucional, además de gestionar con eficacia y eficiencia los recursos de la institución educativa, con miras al progresivo empoderamiento de la institución educativa como primera Instancia de Gestión Educativa Descentralizada. Introduce en la formación aspectos pedagógicos, administrativos, financieros y organizacionales que le permitan ejercer un liderazgo pedagógico e institucional, centrado en la persona, que propicie el buen clima escolar y la reducción de los conflictos interpersonales. (p. 5)

Los directores deben ser docentes especializados y entrenados, con tareas muy específicas, de tal manera que, entendida así la función de acompañamiento puedan desempeñar la tarea a cualquier nivel manteniendo un permanente contacto con los especialistas de la UGEL o maestros formadores y capacitadores.

Tener el cargo de director puede hacerlo cualquier docente, pero ser un buen director no puede hacerlos cualquiera, puesto que de acuerdo al Marco del Buen Directivo se requiere de ciertos perfiles más exigentes para cumplir con éxito esta delicada función, orientado sin duda a hacer una gestión de calidad. Desde este punto de vista la gestión de un buen directivo no deja de ser compleja teniendo que postular a un pensamiento complejo en la gestión.

A respecto Morin, E. (2004), en su libro *Introducción al Pensamiento Complejo*, nos ofrece una definición de lo que implica la complejidad: “Es Complejo aquello que no puede resumirse en una palabra maestra, aquello que no puede retrotraerse a una ley, aquello que no puede reducirse a una idea simple. (...) no se trata de retomar la ambición del pensamiento simple de controlar y dominar lo real. Se trata de ejercitarse en un pensamiento capaz de tratar, de dialogar, de negociar, con lo real” (pág. 22).

Por otro lado, un buen educador, en este caso director debe mantener su eticidad, a respecto Paulo Freire, manifiesta, que la Eticidad del educador es tener “coherencia entre su decir y su saber”

2.2.13. Supervisión Pedagógica:

Es la verificación en el terreno del cumplimiento de la normatividad que rige para los centros educativos y las funciones de directores y docentes. Es necesariamente efectuada

por la autoridad, sin embargo, es necesario abordar algunas otras concepciones respecto de la supervisión.

La tarea supervisora constituye un proceso que implica, en principio, un examen, un análisis, una valoración cuidadosa y objetiva de la prestación del servicio que se oferta para que con base en sus resultados se promuevan las actividades de aprendizaje y enseñanza necesarias para cumplir con éxito la tarea escolar. Es frecuente escuchar a los docentes con quejas como "En mi escuela no hay supervisión", "No me gusta que me supervisen", "La supervisión es puro papeleo", "Cuando me supervisan sólo se resaltan los aspectos negativos no se me orienta"... Estas y otras expresiones revelan en cierto modo la ignorancia, los prejuicios, la confusión ocasionada por el desconocimiento del propósito primordial de la supervisión educativa.

Al respecto la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez define:

La supervisión docente es un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo. (p. 42)

En este caso la definición enuncia la identificación de ésta con las funciones, propósitos, objetivos, patrones de conducta, participante y procesos de la supervisión docente. La supervisión debe ser a su vez creadora, dispuesta a estimular al docente a innovar, creando nuevos métodos, reformulando planes y programas y elaborando nuevos materiales. Para la cual será necesario que el supervisor también tenga una mentalidad creadora, evitando caer en la rutina y en la improvisación.

Por otro lado, Mosley y otros (2005) refieren que entre las funciones del supervisor son también la "selección de metas y de cursos futuros de acción. Incluye también la toma de decisiones idóneas para lograr los resultados deseados" (p.9). Por tanto, un supervisor en sus funciones debe programar su trabajo estableciendo prioridades, dirigir o delegar funciones procurando estas sean claras específicas y completas, controlar y evaluar constantemente para detectar en qué grado se están obteniendo los objetivos que se han planteado, en tal caso tomar medidas correctivas para que subsanen todos los problemas y desarrollar sus propias aptitudes y habilidades constantemente, así como estimular a los docentes y directivos a desarrollar también dichas destrezas.

Al respecto, un supervisor debe ser un líder en sus funciones, Davis y Newstrom (2003), definen "liderazgo como el proceso de influir en y apoyar a los demás, para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos". (p.90) Por lo tanto, este concepto podría aplicarse a los directores, ya que son las personas influyentes principales para desempeñar trabajo pertinente y lograr la misión de las instituciones.

Al respecto, Brigg. (2000), Señala que "la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas" La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

En tanto que la supervisión forma parte de una organización administrativa y de gestión por su parte Senge P. (2005) plantea que las organizaciones son el lugar donde la gente cumple las funciones de servicio y donde continuamente aprende a aprender en

conjunto” En consecuencia, la transformación de las prácticas educativas es un elemento indispensable para alcanzar una educación de calidad (p. 17)

La supervisión pedagógica se fundamenta en los principios de la educación peruana: Ética, Equidad, Inclusión, Calidad, Democracia, interculturalidad, Conciencia Ambiental, Creatividad e Innovación (Artículo 8° de la Ley General de Educación N 28044). Sobre esta base se plantean principios particulares de la supervisión pedagógica que regulan y dan unidad a las prácticas supervisoras, con un enfoque de desarrollo humano.

2.2.14. Monitoreo Pedagógico:

Es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados. Un supervisor debe manejar muy bien la normativa, pero monitorear es una labor más técnica.

MINEDU (2013) a respecto manifiesta: En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. (p. 50)

MINEDU (2013). Según el Fascículo general Gestión de aprendizajes respecto al monitoreo señala que es el “Es proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenantes en el aula y la Institución Educativa” (p.13). El monitoreo y asesoramiento pedagógico se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional. En ese sentido, el Monitoreo Pedagógico permite: Hacer un seguimiento, registro y análisis oportuno de los procesos enseñanza — aprendizaje y sus factores asociados.

El monitoreo se constituye en un sistema de información que permite la evaluación interna de la gestión realizada, entendida como medida de autocontrol o autoevaluación orientada a comprobar si se sigue la dirección hacia la consecución de los objetivos planeados, comparando los objetivos realizados (estado actual) con los trazados (planificación) a través de diversas técnicas. Si se encuentran diferencias entre lo realizado y lo planificado se deben de efectuar medidas correctivas y éstas podrán hacerse en la medida que se conozcan las causas del desvío.

2.2.15. Asesoramiento Pedagógico:

Ministerio de educación (2013) Es un proceso de acompañamiento docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido.

MINEDU (2013). Según el Fascículo general Gestión de aprendizajes manifiesta que “El monitoreo y asesoramiento pedagógico se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional.” (p.14)

MINEDU (2013). Según el Fascículo general Gestión de aprendizajes respecto al asesoramiento señala que es el “Proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido”. (p. 13)

Es una estrategia de formación de servicio que consiste en dar asistencia pedagógica a los docentes en relación a los procesos pedagógicos observados durante la visita. El asesoramiento pedagógico se da durante la visita de acompañamiento pedagógico y en la de monitores a las Instituciones educativas. Este asesoramiento se realiza al final del día, sin interrumpir las acciones del docente, después de la observación de una jornada completa. El acompañamiento y asesoramiento pedagógico se sustentan en el enfoque de aprendizaje comunicativo, que se asienta en una relación de ayuda mutua; aprendemos y enseñamos a partir de los que cada uno aporta según su experiencia; así se rompe la estructura vertical clásica del sujeto poseedor del conocimiento (el que enseña) que transmite en el receptor los conocimientos (el que aprende).

Según el MINEDU (2014) respecto al asesoramiento manifiesta que: El asesoramiento se vincula con cuatro procesos:

1. Orientación de las actividades docentes;
2. Profesionalización;
3. Asesoramiento en estrategias curriculares y pedagógicas concretas;
4. Apoyo a los docentes ante los procesos de transformación e innovación.

Propone además las habilidades de desempeño de la función de asesoría (diap.16, 17), enmarcado claro está en el actual concepto de competencia que se considera como al “conjunto de potencialidades que posibilitan un desempeño exitoso” que se fundamenta en tres habilidades hacer (capacidad), saber (conocimiento), y ser (actitud)

FIGURA N° 2



Fuente: MINEDU (2014) Asesoría, acompañamiento y supervisión

2.2.16. El Coaching:

Según Mosley- Meginson y Pietri (2005) se puede definir "como la ayuda que los supervisores y directores prestan a los individuos para que alcancen su nivel máximo de desempeño".(p.330). El coaching comienza como una actividad directa de persona a persona, fijándose metas para un mejoramiento continuo del desempeño.

Según Eslava, (2006) "Capacitarse en coaching, será una competencia fundamental para dirigir personas. El coaching es una técnica de dirección, cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal". (p.3) Así mismo "Sócrates" citado por Eslava (2006) ya decía a sus discípulos "Yo no puedo enseñarles nada; sólo puedo ayudarles a buscar el conocimiento dentro de ustedes mismos, lo cual es mucho mejor que traspasarles mi poca sabiduría". (p.5)

Ahora bien, la función de dirigir personas en las instituciones educativas es considerada por algunos especialistas como una de las más complejas y difíciles tareas, que exige de los empleados múltiples competencias, siendo una de las más importantes; una formación psicológica y humanista sólida; al igual poseer formación en coaching como se ha señalado.

Así como también, Salazar, C. y G. (2000), señalan que, "el coaching también apunta a transmitir esa visión grande de ser campeones, para que cada jugador sienta el compromiso y se involucre en la acción, cambie el concepto de trabajo como obligación de subsistencia por uno de realización y crecimiento". (p.5)

En tal sentido, se busca transformar el entorno del sitio de trabajo, integrando a las personas en la responsabilidad, dándole así trascendencia al trabajo de cada uno y produciendo una atmósfera de alegría y de energía que implica un cambio profundo en el liderazgo y el trabajo en equipo forjando su equilibrio y fortaleza en lo que se hace además, comprometiéndose a ir más allá de lo que se imagina construyendo una prospectiva sólida a través de la iniciativa de un acompañamiento del supervisor en el área educativa.

2.2.17. Mentoría o Mentoring:

De acuerdo con la raíz de la palabra mentoring, mentor significa "maestro- consejero" según el Diccionario Inglés- Español Smart (1993), la función del mentor es ofrecer orientación profesional para un desarrollo eficaz de la carrera profesional de los miembros de la institución. Mosley y otros (2005) al respecto señalan que "el mentoring consiste en la actividad de coaching que ayuda a otros individuos a desarrollar su carrera profesional.

El mentoring abarca conocimientos de políticas, la cultura de la organización y las formas de hacer progresar la carrera profesional" (p. 334) Se indica asimismo, que los buenos coaches supervisores ofrecen orientación profesional y no pierden de vista el desarrollo de la carrera profesional de los miembros de la institución.

2.2.18. Desempeño docente:

El desempeño docente comprende el conjunto de competencias, habilidades y actitudes que el docente pone en práctica durante el proceso de enseñanza-aprendizaje (García, 2008). Un adecuado desempeño implica planificación pertinente, estrategias didácticas efectivas y evaluación continua de los aprendizajes.

El desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto.

Al respecto, Montenegro e Ignacio (2003) manifiesta que el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y para cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación. . (p. 13)

Según Gutiérrez (2006) refiere: Una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, de tal forma que se tenga claro cuáles son los signos de la organización, y con base en ellos se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos. (p.30)

Díaz, A. (2006) Manifiesta que el desempeño docente es todo aquello que tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación; la palabra todo, incluye dentro del ámbito tecnológico, el trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo el conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

De igual manera, la labor a ser cumplida por el docente de la institución no solo está ligada a la remuneración económica, sino también es necesario tener en cuenta que para alcanzar el desempeño eficiente, los docentes tengan un alto nivel de compromiso, una mística de trabajo y lo conduzca a potenciar su nivel de vida profesional y personal.

Para, Guerra y López (2007) "Definen a la mejora del desempeño como una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia, utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas" (p.206).

Chiroque, S. (2006) dice: "El desempeño docente se refiere a las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo, propone que el docente considera las siguientes categorías el manejo cognitivo, el manejo de formas de operar y los comportamientos". (p.1)

Para UNESCO (2005) desempeño docente es el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular

relaciones significativas entre los componentes que Impacta la formación de los alumnos, participar en gestión educativa, fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño , implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias habilidades para la vida.

Dentro de ese marco de ideas, el desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo.

Según Corona (2000) el desempeño laboral "se asocia con el rendimiento en cuanto a la cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización (p.22)

Por ello, un buen director debe ocuparse de lograr en los docentes los niveles más altos de desempeño, lo cual plantea el coaching como estrategia gerencial, y en consecuencia motivarlos para que alcancen sus metas, esto induce a la estimulación y favorece el desarrollo profesional del docente, contribuye al mejoramiento de la misión pedagógica de las instituciones y favorece la formación integral de los niños y adolescentes.

Avolio, S. (2008) Manifiesta diciendo el desempeño docente se ha ampliado y no se limita al momento de encuentro personal con un grupo de alumnos. Abarca tareas previas de planificación de la enseñanza, análisis de los resultados obtenidos, propuestas de mejoras. Asimismo, implica participar en equipos de trabajo dentro del Centro de Formación o en la empresa/taller, para organizar y gestionar las actividades formativas (p.92)

Se espera también que los docentes sean, en su propio desempeño, ejemplo de las capacidades que pretenden enseñar. Que desarrollen sus competencias docentes mediante un proceso basado en la resolución de problemas, en la reflexión a partir de su propia práctica y en la fundamentación del hacer.

La autora hace referencia específica a los docentes que laboran en centros ocupacionales, y las instituciones educativas que cuentan con talleres especializados.

Según Tedesco y Tenti (2002). Reflexiona en torno al desempeño de los docentes exige reconocer en primera instancia los tres principios históricos que estructuran el oficio del maestro: la relación de la profesión docente con el sacerdocio o apostolado, ubicándose a la escuela como templo de saber, donde la tarea del docente era el resultado de su vocación y la enseñanza más que una profesión era una misión, la representación de la docencia como un trabajo, la representación de la docencia como una profesión , puesto que el desempeño de la actividad docente requiere del dominio de competencia racional y técnica y en la segunda instancia propone, la necesidad de reconocer y comprender las transformaciones actuales de la sociedad, es decir los cambios en la familia, los medios de comunicación y otras instituciones de la socialización , las nuevas demandas de producción y el mercado de trabajo , los fenómenos de la exclusión social y los nuevos desafíos de educabilidad y la evolución de la tecnología de comunicación e información.

Desde una perspectiva profesional, se debe concebir a los docentes como actores sociales de cambio, como intelectuales transformadores y no sólo como ejecutores eficaces que conocen su materia y que poseen herramientas profesionales adecuadas para cumplir con cualquier objetivo que sea sugerido o impuesto desde el sistema. Esto implica definir el campo de trabajo docente como una práctica investigativa. Y ello requiere contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas.

2.2.19. Planificación curricular:

MINEDU (2014) considera que la planificación: Es el acto de anticipar, organizar y decidir cursos variados y flexibles de acción que propicien determinados aprendizajes en nuestros

estudiantes, teniendo en cuenta sus aptitudes, sus con-textos y sus diferencias, la naturaleza de los aprendizajes funda-mentales y sus competencias y capacidades a lograr, así como las múltiples exigencias y posibilidades que propone la pedagogía -estrategias didácticas y enfoques- en cada caso. El buen dominio por parte del docente de estos tres aspectos - estudiantes, apren-dizajes y pedagogía- es esencial para que su conjugación dé como resultado una planificación pertinente, bien sustentada y cuyas probabilidades de ser efectiva en el aula resulten bastante altas. (p.9)

Se refiere a la capacidad para definir adecuadamente la unidad de enseñanza- aprendizaje a impartir de acuerdo con el proyecto educativo, tanto en sus contenidos como en los métodos de enseñanza propuestos, actividades, recursos didácticos a utilizar, los aprendizajes esperados y las evaluaciones programadas. Esta competencia se manifiesta cuando el docente: presenta un plan organizado con estrategias, acciones y recursos para el año académico; lleva una programación sistemática y optimiza el tiempo diario de sus clases.

Se considera la planificación como la más fundamental de las funciones porque de ella parten las demás. Al respecto, Gutiérrez (2005) "Durante esta planificación la organización debe determinar, cuando sea apropiado, aspectos como los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto, la necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto" (p.96). Por ello, planear es pues, decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo, establecer los requisitos para alcanzar esa meta de la manera más fácil, eficiente, eficaz y barata posible.

Para Chiavenato (2000), "la planificación es el proceso que realiza el supervisor escogiendo y realizando los mejores métodos para lograr los objetivos". (p.74). Por ello se hace necesaria la planificación de los directores, para que haya una clara instrucción de los pasos a seguir

durante el proceso que debe llevarse a cabo y obtener el logro de metas y objetivos planteados que garanticen el éxito del proceso en todos los ámbitos educativos, este proceso de planificación conduce o mantiene al director actualizado en cuanto a los hechos que se suscitan a su alrededor y saber con anticipación cómo abordarlos.

Esta planificación, además, permitiría determinar problemas y reorientar la misma en función de solucionarlos, es la oportunidad segura y la necesidad para revisar las estrategias y tácticas que apunten a esa gran visión, una visión de liderazgo ganadora y trascendente es lo que hace que el coach trabaje en el mejoramiento de su personal, todas sus estrategias y tácticas se planifican para ganar.

La planificación es parte de los procesos de desarrollo curricular que se llevan a cabo en los sistemas educativos; por lo tanto, se la define por sus relaciones con el currículum.

2.2.20. Estrategias didácticas:

Obregón, S (2007) considera a la estrategia didáctica como “en el campo de la pedagogía, las estrategias didácticas se refieren a tareas y actividades que pone en marcha el docente de forma sistemática para lograr unos determinados objetivos de aprendizaje en los estudiantes (véase, por ejemplo, a Pérez, 1995; Rlichet, al 1994) (p. 3)

Según Hernández, F. (1986). Citado por Obregón define a la estrategia, Como “una forma de organizar la actividad de enseñanza/aprendizaje en la clase... Por ello, la función de proyecto de trabajo es la crear estrategia de organización de los conocimientos basados en el tratamiento de la información y el establecimiento de relaciones entre los hechos, conceptos y procedimientos que facilitan la adquisición de conocimientos”. (p.7)

La estrategia didáctica se concibe como estructuras de actividad en las que se hacen reales los objetivos y contenidos. En este sentido, pueden considerarse análogas a las técnicas.

Conjunto de decisiones sobre los procedimientos y recursos a utilizar en las diferentes fases de un plan de acción, organizadas y secuenciadas coherentemente con los objetivos y utilizadas con intención pedagógica, mediante un acto creativo y reflexivo.

Pérez (1995) Se refieren a planes de acción que pone en marcha el docente de forma sistemática para lograr unos determinados objetivos de aprendizaje en los estudiantes.

Según Picado, F. M. manifiesta que la estrategia didáctica “Se conciben como estructuras de actividad en las que se hacen reales los objetivos y contenidos. En este sentido, pueden considerarse análogas a las técnicas. Incluyen tanto las estrategias de aprendizaje (perspectiva del alumno) como las estrategias de enseñanza (perspectiva del docente)”.

Las estrategias didácticas son denominaciones empleadas para hacer referencia a las actividades que utilizan los docentes y discentes en el proceso de enseñar y aprender. Involucran métodos, técnicas, actividades y recursos para el logro de los objetivos de aprendizaje. Median para que el estudiante logre s aprendizaje, por eso también son conocidas como estrategias para la mediación pedagógica, formas de enseñanza, actividades didácticas.

Si bien es cierto que el docente debe contar con un andamiaje de estrategias, resulta que, conoce y aplica algunas, pero con ciertas limitaciones en su manejo pertinente de acuerdo a las necesidades, ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, mientras mejor dominio tenga el docente en el manejo apropiado de sus propias estrategias mejores resultados se obtendrán en los aprendizajes de los estudiantes.

2.2.21. Medios y materiales didácticas:

Definiciones de medios educativos según autores:

- a) Renato May: cualquier instrumento u objeto que sirva como canal para transmitir entre un interactuante y otros. Estos pueden ser el medio visual: transparencias, artículos periodísticos, un papelógrafo, medios auditivos y el medio audiovisual: televisión, computadoras.
- b) Robert E. Kepler: todas aquellas experiencias y elementos que se utilizan en la enseñanza y que hacen uso de la visión y/o el oído.
- c) Margarita Castañeda: Es un objeto, un recurso instruccional que proporciona al alumno una experiencia indirecta de la realidad y que implican tanto la organización didáctica del mensaje que se decía comunicar, como el equipo técnico necesario para materializar ése mensaje.
- d) Patrie Meredith: Un medio no es meramente un material o un instrumento, sino una organización de recursos que medía la expresión de acción entre maestro alumno (el medio educativo es todo elemento que facilita el aprendizaje y coadyuva al desarrollo organización de la persona).

Definiciones de material educativos según autores:

- 1) Rosa Saco: son instrumentos de comunicación en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- 2) Gimeneo: se entiende por tales instrumentos hubo objetos pueda servir como recursos para qué, mediante manipulación, observación o lectura se ofrezcan oportunidades de aprender algo, o bien con su uso intervenga en el desarrollo de alguna función de enseñanza.
- 3) Loayza: son los medios físicos en tanto vehiculizan un mensaje a fines de enseñanza: los materiales educativos presentan contenidos a través de uno o más medios.

Entonces el **Medio** son canales a través de los cuales se comunican los mensajes, tenemos a los medios visuales, auditivos y audiovisuales. **El material educativo**, son los elementos que

facilita en el aprendizaje y coadyuva al desarrollo organización de la persona, tenemos como material un periódico, una canción, una anécdota.

Al analizar esta información permite considerar que los medios y materiales educativos son términos polisémicos y se definen: “Son aquellos recursos, instrumentos, herramientas que facilita el proceso enseñanza-aprendizaje, utilizados por el alumno, maestro. Permiten la adquisición de habilidades, destrezas del alumno, consolida los aprendizajes previos y estimulan la fusión de los sentidos”

Según Cabero, (1999). Señala que los medios son elementos curriculares que por sus sistemas simbólicos y estrategias de utilización, proporcionan el desarrollo de habilidades cognitivas en los sujetos, en un contexto determinado, facilitando y estimulando la intervención mediada sobre la realidad, la captación y comprensión de la información por el alumno y la creación de entornos diferenciados que proporcionan aprendizajes (p.59)

Según Gimeno y Loaysa, los materiales constituyen elementos concretos físicos que portan los materiales educativos a través de uno o más canales de comunicación y se utiliza en diferentes momentos o fases del proceso enseñanza-aprendizaje.

Los medios y materiales se complementan mutuamente, los primeros son los canales a través de los cuales se transmiten los mensajes, y los segundos los recursos – materiales o no que permiten motivar al alumno.

Los materiales educativos tienen una estrecha relación con las teorías de aprendizaje, por lo que el docente es el artífice de saber seleccionar y utilizarlos en forma pertinente en una determinada situación de aprendizaje para que sea significativa. En esta perspectiva, por el grado de importancia es necesario tener la referencia como se ilustra en el siguiente cuadro.

El uso apropiado, pertinente y oportuno de los medios y materiales permitirá al docente mejorar su desempeño y el aprendizaje de los estudiantes.

Cuadro N° 1. Los materiales educativos y la teoría de aprendizaje

| Autor | Aportación |
|-------------|--|
| Jean Piaget | Confirmó que los niños son curiosos por naturaleza y constantemente se esfuerzan por aprender el mundo que los rodea. |
| Vigotsky | Los instrumentos juegan un papel importante en el aprendizaje, que sirven de mediadores y que distinguen 2 tipos: la herramienta y el signo. Por otro lado la interacción social. |
| Ausbel | Los medios y la manera de transmitir el mensaje, juegan un papel fundamental en el aprendizaje del individuo. Los materiales impresos son los mejores métodos de transmisión de conceptos. |

2.2.22. Evaluación:

La verificación del cumplimiento de lo planeado es la función del evaluador, constatar si todo se ha realizado conforme al programa, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos, así como también sirve para determinar lo realizado valorizándolo y si es necesario aplicar medidas correctivas, de tal manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planificado y así lograr las metas propuestas.

Según Requeijo y Lugo citado por Finol (2004), manifiestan que, "con la supervisión se logra el cambio progresivo, planificado y evaluado, el trabajo en equipo, un sistema de comunicación eficiente, la consideración del liderazgo, la existencia de las buenas relaciones humanas entre los participantes" (p.79). De la misma manera, es entonces la evaluación del trabajo que el director debe realizar para verificar si las metas planteadas por los docentes fueron logradas satisfactoriamente o de lo contrario, este debe reorientar el proceso en función de optimizarlo.

En mérito a las definiciones hechas, Borjas (2004) amplía este concepto señalando que:

La evaluación hay que concebirla como una acción que se desarrolla de manera transversal a todo lo largo y ancho de la gestión, es decir contrastar lo que se acaba de hacer y lo que en realidad se hizo, esa evaluación que lleva a cabo el supervisor educativo en el proceso de acompañamiento docente proporciona los mismos primarios que permitirán planificar las acciones futuras. (p 12)

Como se señaló anteriormente, la evaluación no sólo debe proporcionarse para obtener en un momento un valor apreciable de algo o una medida absoluta de resultados, sino para ir observando, desarrollando y verificando el proceso; es decir, al inicio, durante y al final del proceso educativo, como parte de un engranaje, de una integralidad propicia y característica de un acompañamiento pedagógico bien sustentado.

Todo proceso de aprendizaje debe estar atravesado por la evaluación de principio a fin, es decir, la evaluación es inherente al proceso. Es necesario, sin embargo, distinguir la evaluación formativa de la sumativa o certificadora. La primera es una evaluación para comprobar los avances del aprendizaje y se da a lo largo de todo el proceso. Su propósito es la reflexión sobre lo que se va aprendiendo, la confrontación entre el aprendizaje esperado y lo que alcanza el estudiante, la búsqueda de mecanismos y estrategias para avanzar hacia los aprendizajes esperados.

2.2.23. Actitud en clase:

Un aporte muy importante de la actitud del maestro en clase es de Cerecedo (2013) La actitud del docente en el aula es el catalizador del aprendizaje. Todos los recursos que se necesiten conocer, analizar y aplicar son de gran importancia; sin embargo, hay uno que es el catalizador para favorecer el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Los catalizadores, hablando desde el enfoque de la cinética química, son sustancias presentes en las reacciones, las cuales pueden modificar la velocidad de la reacción, (ya sea acelerándola o disminuyendo su velocidad), sin reaccionar ni con los reactivos ni con los productos. Por eso, empleando la metáfora, se requiere de un catalizador (positivo o negativo) importante para regular el proceso de enseñanza – aprendizaje – la actitud del docente.

Algunos autores la definen como “la tendencia o predisposición aprendida, más o menos generalizada y de tono afectivo, a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas” (Young, Kimball), la cual refiere la importancia de la influencia del entorno en el desarrollo humano.

Otras definiciones, no solo muestran la respuesta aprendida, sino el impacto de las circunstancias en las emociones, como por ejemplo el concepto de Jeffress, el cual define a la actitud como "nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida".

Y otra definición, es la basada en los valores sociales, enunciada por W.I. Thomas y F. Znaniecki, como “la tendencia del individuo a reaccionar, ya sea positiva o negativamente, a cierto valor social”

Actitud del docente: Los maestros frente al grupo muestran diferentes actitudes, todas ellas claras para sus alumnos. Es así como en las aulas, se identifica con facilidad al maestro arrogante, intimidante, autoritario, paternalista (sobrepotector), permisivo, democrático, voluble (inconsistente), juez, paranoico y equilibrado.

Catalizadores positivos y catalizadores negativos: Así como en la cinética química, algunos catalizadores aumentan la velocidad de reacción y otros la disminuyen, los docentes “catalizan”, es decir, regulan con su actitud el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Docentes justos, preparados, actualizados, que acompañen su experiencia y conocimiento con una actitud equilibrada; serán catalizadores positivos en el terreno de la educación. El tomar actitudes equivocadas, restará dinamismo al desarrollo de los educandos y del mismo docente.

Es necesario enfrentar las diferentes circunstancias de la vida, la propia historia de vida, y cualquier dificultad, con la entereza que el reto de la educación presenta, con el fin de formar alumnos equilibrados, a imagen de sus maestros. (p.1, 2)

2.3. Definición de términos básicos:

- a. Acompañamiento:** asistencia técnica en el aula, acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica.

- b. Acompañar:** Asesoramiento en la gestión y lo pedagógico a directores y docentes en su lugar de trabajo, a partir de su experiencia y en aspectos relevantes de su propia práctica.

- c. Pedagogía:** se relaciona porque es el arte de enseñar o educar. En el mismo orden de ideas y relacionando acompañamiento con pedagogía se puede decir que es el acompañamiento que hace alguien a otro u otros a través de la enseñanza, aplicando técnicas y estrategias para llevar a cabo un desempeño óptimo educativo.

- d. Supervisión:** Es la verificación en el terreno del cumplimiento de la normatividad que rige para las instituciones educativas y las funciones del personal (directores y docentes). Es necesariamente efectuada por la autoridad.
- e. Asesoramiento:** Según el Fascículo general Gestión de aprendizajes (2013) manifiesta que es el proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido. (p. 13)
- f. Monitoreo:** Según el Fascículo general Gestión de aprendizajes (2013) manifiesta que es el proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa. (p 13). Recojo de información en seguimiento a los indicadores que permiten comprobar el éxito de una política o medida de gestión.
- g. Desempeños:** son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. Proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Se asume que la manera de ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona.
- h. Desempeño laboral docente:** Son las actividades que desarrolla el docente en el centro educativo, que comprende 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. Para realizar esta misión los docentes necesitan creer en ella y en que es posible realizarla bien.

- i. El coaching:** es la ayuda que los supervisores y directores prestan a los individuos para que alcancen su nivel máximo de desempeño. También se concibe como al conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial.

- j. Mentor:** maestro guía consejero, persona que aconseja o protege a otra.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de investigación:

HG: Existe relación significativa entre la gestión de acompañamiento pedagógico de los directores con el desempeño docente de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo 2014.

3.2. Variables:

V_i = Acompañamiento Pedagógico del director

V₂ = Desempeño Docente

3.2.1. Definición de variables:

Variable 1: Acompañamiento pedagógico:

Definición Conceptual:

Brigg. (2000) Señala que "la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas" (p. 5) La capacidad del director adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educativos.

Definición Operacional: Asistencia técnica en el aula, acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica.

Variable 2: Desempeño Docente:

Definición Conceptual: El desempeño docente es todo aquello que tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase o fuera de ella como profesional de la

educación, en función del trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo. El conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza – aprendizaje, observadas como desempeños.

Definición Operacional:

Desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones y roles que hacen posible su acción, aunado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo.

3.3. Matriz de operacionalización de variables:

Matriz 1. Matriz de consistencia

| VARIABLES | DIMENSIONES | IDICADORES | TÉCNICAS | INSTRUMENTOS |
|--|--------------------------------|---------------------------|--|--|
| Acompañamiento pedagógico del director | Funciones del director | Supervisión pedagógica | Encuesta Entrevista | Guía de cuestionario para docentes Guía de entrevista |
| | | Monitoreo pedagógico | | |
| | | Asesoramiento Pedagógico | | |
| | Coaching | Realiza acompañamiento | Encuesta Entrevista | Guía de cuestionario Guía de entrevista |
| | | Entrenamiento docente | | |
| | Mentoría o Mentoring | Comparte experiencias | | |
| Orienta en los proceso Pedagógicos | | | | |
| Desempeño docente | Planificación curricular | Planificación | Encuesta Observación Análisis documental | Guía de cuestionario para directores Ficha de observación Ficha de monitoreo Rúbrica de análisis documental |
| | Estrategias didácticas | Recursos didácticos | | |
| | Medios y materiales didácticos | Uso de material didáctico | | |
| | | Uso de las TIC | | |
| | Evaluación | Planifica la evaluación | Encuesta Observación Análisis documental | Guía de cuestionario Ficha de observación Ficha de monitoreo Rúbrica de análisis documental |
| | | Tipos de evaluación | | |
| | Actitud en clase | Clima en el aula | | |

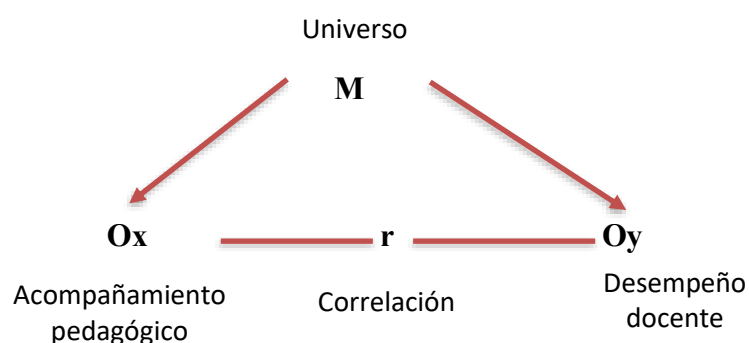
3.4. Metodología:

3.4.1. Tipo de investigación:

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y es de tipo descriptivo correlacional ya que permite observar las variables, luego determinar su relación a través de la aplicación de instrumentos estadísticos de correlación, cuyos datos serán obtenidos en un determinado periodo de tiempo.

3.4.2. Diseño de investigación:

Según Ferreira (s f) manifiesta que este tipo de estudio permite afirmar en qué medida las variaciones en una variable o evento están asociadas con las variaciones en la otra u otras variables o eventos, su diseño es correlacional, cuyo esquema es el siguiente:



DONDE:

M = Representa al universo de la muestra de estudio

Ox = Representa los datos de las dimensiones del acompañamiento pedagógico.

Oy = Representa los datos de las dimensiones del desempeño docente.

R = Indica el grado de relación entre ambas variables.

3.4.3. Población y muestra:

El presente trabajo de investigación está constituido por 58 sujetos de los cuales 15 son directores y 43 docentes de los tres niveles educativos de Educación

Básica Regular de la RED de Tumbadén, distrito de Tumbadén provincia de San Pablo, de los cuales son 2 directores de inicial, 9 de primaria, 4 de secundaria, 14 docentes de primaria y 28 docentes de secundaria.

| RED TUMBADÉN | SEXO | | TOTAL | % |
|--------------|------|----|-------|-----|
| | M | F | | |
| Directores | 10 | 05 | 15 | 26 |
| Docentes | 20 | 23 | 43 | 74 |
| TOTAL | 30 | 28 | 58 | 100 |

Fuente: cuadro de asignación de personal 2014.

3.5. Unidad de análisis:

Es cada uno de los directores y docentes de la RED de Tumbadén

UA1: 15 directores.

UA2: 43 docentes.

3.6. Métodos de investigación

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó el método científico como método general.

3.6.1. El método deductivo:

Gálvez, S. (2013), menciona que la deducción en las ciencias experimentales sirve como medio de verificación o prueba de una ley susceptible de discusión..., como medio de explicación de los hechos y leyes ..., como medio de descubrimiento ..., como aplicación de los principios inductivos a la vida ordinaria ... (p. 234)

Este método nos ayudó a identificar y plantear el problema de estudio, establecer los objetivos, diseñar la hipótesis y en función a los resultados obtenidos del pre test y post test verificar la relación significativa de la variable 1 con la variable 2 y posteriormente indicar las conclusiones a las que arriba la investigación.

3.6.2. El método inductivo

Para Gálvez, S. (2013), indica que la inducción como método de investigación, se entiende como vía de estudio experimental de los fenómenos, de tal manera que partiendo de hechos singulares, se lleguen a proposiciones generales. Cuando parte en busca de la verdad, al interior del método científico, sigue los siguientes pasos: observación de los fenómenos o hechos, planteamiento de la hipótesis, experimentación y verificación de la hipótesis y formulación de las conclusiones. (p. 228)

El uso de este método nos permitió partir de los resultados obtenidos producto de la aplicación del pre test diseñar y utilizar el trabajo en equipo y propiciar el desarrollo del liderazgo docente del estudio, para luego generalizar los resultados en función a las teorías tomadas como apoyo y luego contrastar nuestra hipótesis de investigación y formular las conclusiones respectivas del desarrollo de la investigación.

3.6.3. Método de análisis de datos:

a. Método hermenéutico:

Este método se utilizó para interpretar, comprender, validar y constatar las hipótesis de trabajo, así como para comprender los resultados obtenidos producto del proceso de investigación.

b. Método estadístico:

En la presente investigación este método aportó para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el grado de relación entre el acompañamiento del director y el desempeño docente.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnicas

a. La encuesta:

El instrumento básico de la observación, es la encuesta, la cual está estructurada por un conjunto de preguntas establecidas en un cuestionario, preparado para obtener información sobre los hechos y aspectos que interesan

en la presente investigación. La encuesta es aquella en la cual los encuestados, previa lectura, contestan un cuestionario por escrito, sin intervención directa de la persona encargada de la investigación. Bajo tales precisiones, en la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario.

En tal sentido, el cuestionario dirigido a docentes para saber en qué medida el director hace acompañamiento está constituido por 15 ítems. El cuestionario dirigido a directores para obtener información sobre el desempeño docente está constituido por 25 ítems todos ellos de acuerdo a los indicadores de las variables de estudio, haciendo un total de 40 ítems de alternativa múltiple, bajo la escala tipo Likert, cuyas alternativas de respuestas han sido nunca, a veces, casi siempre, siempre, cuya puntuación van del 1 al 4. Permitiendo de esta manera medir las variables Acompañamiento Pedagógico del director y Desempeño Docente.

El procedimiento realizado para la recolección de datos fue: Primero solicitar a los directores y docentes de las instituciones educativas de la RED Tumbadén, aplicar la encuesta según el universo y muestra a directores y docentes de los tres niveles, quienes colaboraron con agrado y predisposición a contribuir con la información que se requería para la presente investigación.

b. La entrevista: Esta técnica se empleó por muestreo tanto a directores como a docentes para la recolección de datos y corroborar el nivel de confiabilidad de los resultados de las encuestas empleándose como instrumento una guía de entrevista.

c. La observación: me ha permitido primero identificar variables empíricas del objeto de investigación, en segundo lugar, recoger las actuaciones, comportamientos y hechos tomando información relevante y registrándolas para su análisis posterior, a su vez me ha permitido determinar el avance del trabajo de investigación en sus diferentes momentos.

d. Análisis documental: esta técnica me ha permitido verificar si los directores y docentes cuentan con sus instrumentos de planificación básicamente información recogida con la guía de monitoreo.

3.7.2. Instrumentos:

Los instrumentos que se han empleado para la recolección de datos del presente trabajo de investigación han sido la guía de cuestionario, guía de entrevista, ficha de observación y ficha de monitoreo de análisis documental, los mismos que han proporcionado la información necesaria para su procesamiento, obtener resultados, interpretarlos, contrastar la hipótesis y sacar conclusiones.

3.8. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación:

Los instrumentos fueron elaborados teniendo presente los diferentes componentes de las variables de estudio.

Cuadro N° 02

Validez de los Instrumentos mediante el juicio de los siguientes Expertos

| N° | APELLIDOS Y NOMBRES | PORCENTAJE |
|----------|--------------------------------|------------|
| 01 | Mg. HEMITAÑO IDROGO BUSTAMANTE | 82% |
| 02 | Mg. BRINGAS CHÁVEZ C. ENRIQUE | 76% |
| 03 | Mg. CARLOS CUZCO VÁSQUEZ | 82% |
| PROMEDIO | | 80% |
| VALIDEZ | | 0,80 |

Cuadro N° 03

Confiabilidad del instrumento aplicado a los integrantes de la muestra de estudio

| | |
|------------------|-----------------|
| Alfa de Crombach | N° de elementos |
| ,702 | 20 |

Fuente: Cuestionario aplicado a los directores y docentes de las instituciones educativas de la Red Tumbadén de la provincia de san pablo en el año escolar 2014.

Análisis:

Aplicado el Cuestionario a los directores y docentes de las instituciones educativas de la Red Tumbadén de la provincia de San Pablo en el año escolar 2014. Muestra que el coeficiente alfa de Crombach, presenta una confiabilidad de 0,702 %; el resultado muestra una alta confiabilidad para su utilización al grupo de estudio.

Cuadro N° 04

Confiabilidad del instrumento de salida aplicado a los directores y docentes de las instituciones educativas de la Red Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014.

| Alfa de Crombach N° de elementos | |
|----------------------------------|----|
| ,704 | 20 |

Fuente: instrumento aplicado a los profesores y directores de la red de Tumbadén

Análisis:

El instrumento al ser aplicado a los directores y docentes de las instituciones educativas de la Red Tumbadén de la provincia de san pablo en el año escolar 2014. Muestra una confiabilidad de 0,704 %; por lo que el resultado indica que poseen confiabilidad favorable para su utilización al grupo que constituye la muestra de estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4. Resultados: descripción

Para poder determinar la gestión de acompañamiento pedagógico del director y el desempeño docente de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo 2014, se empleó las herramientas del software estadístico SPSS y el Excel los que se muestran mediante los siguientes cuadros y gráficos.

TABLA 1

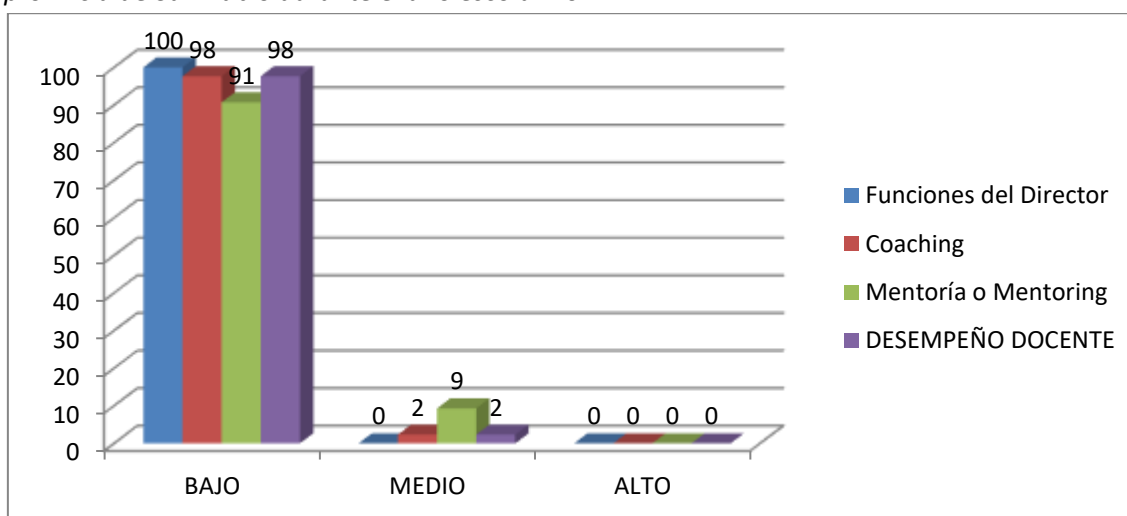
Frecuencias del desempeño docente de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo, 2014

| DESEMPEÑO | Funciones del Director | | Coaching | | Mentoría o Mentoring | | DESEMPEÑO DOCENTE | |
|-----------|------------------------|-----|----------|----|----------------------|----|-------------------|----|
| | fi | % | Fi | % | Fi | % | fi | % |
| BAJO | 43 | 100 | 42 | 98 | 39 | 91 | 42 | 98 |
| MEDIO | 0 | 0 | 1 | 2 | 4 | 9 | 1 | 2 |
| ALTO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente. Tabla 1

FIGURA 3

Porcentajes del desempeño docente de las instituciones educativas de la RD tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014



Fuente. Tabla 1

Interpretación.

De acuerdo con a la tabla 1 y el figura N° 3, se puede decir que los resultados obtenidos mediante el cuestionario sobre el desempeño docente de las instituciones educativas de la Red Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014, se ubican en los siguientes niveles.

Si consideramos el indicador llamado funciones del director el 100% se ubican en el nivel bajo, el 0% se localizan en el nivel medio y el 0% se localizan en el nivel alto.

En el indicador denominado Coaching, el 98 %, se ubica en el nivel bajo, el 2 % se ubica en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto.

En el indicador llamado mentoría o mentoring el 91 % se ubica en el nivel bajo, el 9% se localiza en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto.

De las 25 preguntas que permiten ver el desempeño docente al iniciar el trabajo de investigación, el 98 %, se ubica en el nivel bajo, el 2 % se ubica en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto. Estos resultados demuestran que el desempeño docente de las instituciones educativas de la Red Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014 es muy bajo.

TABLA 2

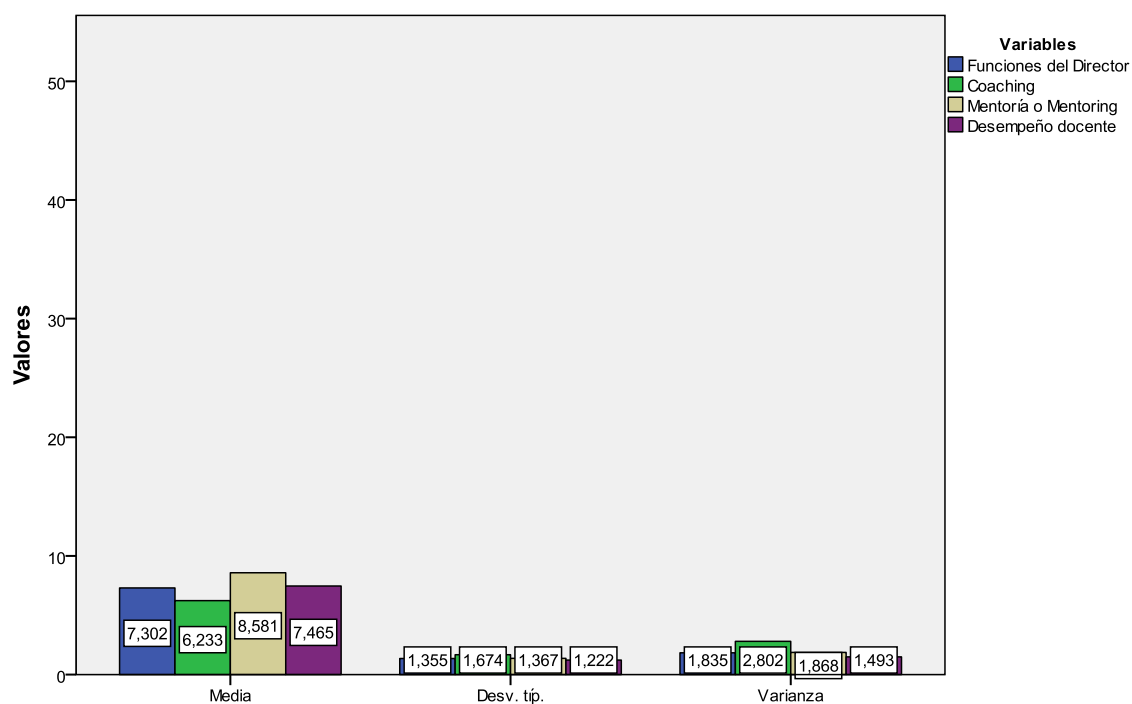
Estadísticos descriptivos del desempeño docente de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo, 2014

| Dimensiones | Estadísticos descriptivos | | | |
|------------------------|---------------------------|-------|------------|----------|
| | N | Media | Desv. típ. | Varianza |
| Funciones del Director | 43 | 7,30 | 1,355 | 1,835 |
| Coaching | 43 | 6,23 | 1,674 | 2,802 |
| Mentoría o Mentoring | 43 | 8,58 | 1,367 | 1,868 |
| Desempeño Docente | 43 | 7,47 | 1,222 | 1,493 |
| N válido (según lista) | 43 | | | |

Fuente. Tabla 1 y documentos de gestión

FIGURA 4

Estadísticos descriptivos del desempeño docente de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo, 2014



Fuente. Cuadro 1

Análisis.

El cuadro dos muestran que los estadísticos descriptivos sobre la variable del desempeño docente de las instituciones educativas de la Red Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014, denota que el grupo muestral tiene un promedio de 7, 47 puntos; la desviación estándar es de 1.222 y la varianza de 1,493 puntos respectivamente.

Por otra parte podemos mencionar que las medias, las desviaciones y varianzas de las cuatro dimensiones presentan cierta similitud entre ellas y con relación a la variable a las que pertenecen.

TABLA 3

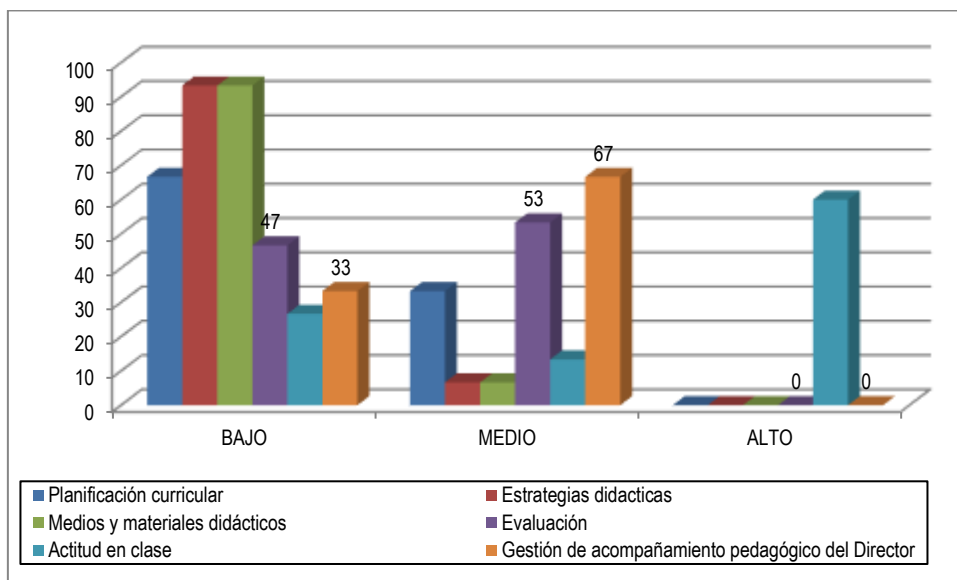
Frecuencias de la gestión de acompañamiento pedagógico del director de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo, 2014

| DESEMPEÑO | Planificación curricular | | Estrategias didácticas | | Medios y materiales didácticos | | Evaluación | | Actitud en clase | | GESTIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR | |
|-----------|--------------------------|----|------------------------|----|--------------------------------|----|------------|----|------------------|----|---|----|
| | fi | % | fi | % | Fi | % | Fi | % | fi | % | fi | % |
| BAJO | 10 | 67 | 14 | 93 | 14 | 93 | 7 | 47 | 4 | 27 | 5 | 33 |
| MEDIO | 5 | 33 | 1 | 7 | 1 | 7 | 8 | 53 | 2 | 13 | 10 | 67 |
| ALTO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 60 | 0 | 0 |

Fuente. Tabla 2

FIGURA 5

Porcentajes de la gestión de acompañamiento pedagógico del director de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo, 2014



Fuente. Tabla 3

Interpretación.

Teniendo en cuenta la tabla N° 3 y figura N° 5, se puede afirmar que los resultados obtenidos mediante el cuestionario sobre la GESTIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR de

las instituciones educativas de la Red Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014, se ubican en los siguientes niveles.

Si consideramos el indicador llamado **Planificación curricular** el 67% se ubican en el nivel bajo, el 33% se localizan en el nivel medio y el 0% se localizan en el nivel alto.

En el indicador denominado **Estrategias didácticas**, el 93 %, se ubica en el nivel bajo, el 7 % se ubica en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto.

En el indicador llamado **Medios y materiales didácticos** el 93 % se ubica en el nivel bajo, el 7% se localiza en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto.

En el indicador llamado **Evaluación** el 47 % se ubica en el nivel bajo, el 53% se localiza en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto.

En el indicador denominado **Actitud en clase** el 27 % se ubica en el nivel bajo, el 13% se localiza en el nivel medio y el 60% se ubica en el nivel alto.

Considerando el total de preguntas que permiten ver la **GESTIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR**, el 33 %, se ubica en el nivel bajo, el 67 % se ubica en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto. Estos resultados demuestran que la **GESTIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR** de las instituciones educativas de la Red Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014 ha permitido mejorar el desempeño docente.

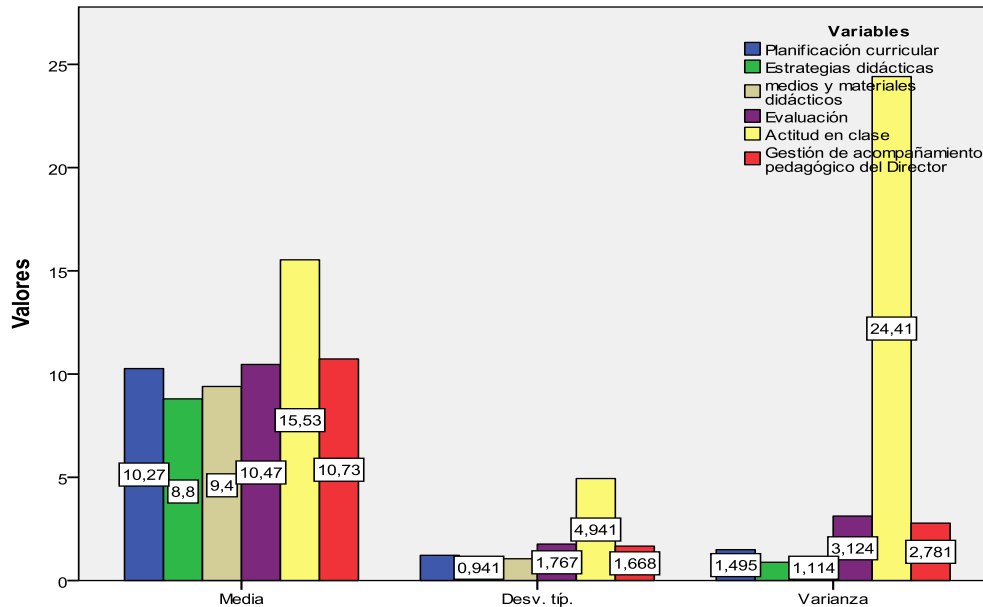
TABLA 4
Estadísticos descriptivos de la gestión de acompañamiento pedagógico del director de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo, 2014

| Estadísticos descriptivos | | | | |
|---|----|-------|------------|----------|
| Dimensiones | N | Media | Desv. típ. | Varianza |
| Planificación curricular | 15 | 10,27 | 1,223 | 1,495 |
| Estrategias didácticas | 15 | 8,80 | ,941 | ,886 |
| Medios y materiales didácticos | 15 | 9,40 | 1,056 | 1,114 |
| Evaluación | 15 | 10,47 | 1,767 | 3,124 |
| Actitud en clase | 15 | 15,53 | 4,941 | 24,410 |
| Gestión de acompañamiento pedagógico del Director | 15 | 10,73 | 1,668 | 2,781 |
| N válido (según lista) | 15 | | | |

Fuente. Tabla 2

FIGURA 6

Estadísticos descriptivos de la gestión de acompañamiento pedagógico del director de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo, 2014



Fuente. Cuadro 4

Análisis.

La tabla cuatro y figura seis respectivamente muestran que los estadísticos descriptivos sobre la variable de la **GESTIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR** de las instituciones educativas de la Red Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014, indica que el grupo muestral tiene un promedio de 10, 76 puntos; la desviación estándar es de 1,223 y la varianza de 1,495 puntos respectivamente.

Por otra parte, podemos mencionar que la gestión de acompañamiento pedagógico del director influye favorablemente en el desempeño docente, es decir, ayuda a que los procesos pedagógicos se realicen de la mejor manera y el rendimiento académico mejore considerablemente.

4.1. Variable 1: Gestión de acompañamiento pedagógico del director

En relación a los datos de las tablas 1 y 2 y los gráficos 3 y 4 según la interpretación y análisis por dimensión se evidencian los siguientes resultados:

Dimensión 1: Funciones del director:

Los resultados evidencian que el 100% de docentes se ubican en el nivel bajo, lo que indica una deficiente ejecución de las funciones directivas relacionadas con el acompañamiento pedagógico, por lo que refleja que las acciones de supervisión, monitoreo y asesoramiento de parte del director no se realizan de manera sistemática ni pertinente, limitando el fortalecimiento de la práctica docente.

Dimensión 2: Coaching:

Los resultados muestran que el 98% de docentes se ubica en nivel bajo y solo el 2% en nivel medio, este resultado evidencia que el director no desarrolla procesos de acompañamiento formativo continuo, tales como retroalimentación pedagógica, modelamiento o seguimiento personalizado.

Dimensión 3: Mentoría o mentoring:

En esta dimensión se evidencia que el 91% se encuentra en nivel bajo y el 9% en nivel medio, lo cual demuestra una escasa cultura de orientación pedagógica basada en la experiencia. Lo cual limita la transferencia de buenas prácticas y el desarrollo profesional docente.

Análisis de la variable 1

En conjunto, los resultados muestran que el acompañamiento pedagógico del director se encuentra en un nivel predominantemente bajo, evidenciando debilidades estructurales en la gestión pedagógica, esto implica que el director no cumple plenamente su rol como líder pedagógico, afectando directamente la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

4.1. Variable 2: Desempeño docente

En relación a los datos de las tablas 3 y 4 y los gráficos 5 y 6 según la interpretación y análisis por dimensión se evidencian los siguientes resultados:

Dimensión 1: Planificación Curricular:

En esta dimensión se evidencia que el 67% de docentes se ubica en nivel bajo y el 33% en nivel medio, lo que demuestra que hay dificultades en la programación de sesiones, unidades y adecuación curricular.

Dimensión 2: Estrategias didácticas:

En la presente dimensión se demuestra que el 93% de docentes se encuentra en nivel bajo, evidenciando el uso limitado de metodologías activas y estrategias innovadoras en el aula.

Dimensión 3: Medios y materiales didácticos (incluye TIC)

Los resultados de esta dimensión demuestran que el 93% de docentes están en nivel bajo, lo que refleja un escaso uso de recursos educativos y tecnologías, afectando la calidad del aprendizaje.

Dimensión 4: Evaluación:

De la lectura de los resultados señalan que el 47% de docentes se ubican en nivel bajo y el 53% en nivel medio, mostrando avances parciales, pero aún con debilidades en la evaluación formativa y diversificación de instrumentos.

Dimensión 5: Actitud en clase (clima de aula)

Los resultados de la dimensión exponen que el 60% de docentes se ubica en nivel alto, lo que evidencia que los docentes mantienen relaciones adecuadas con los estudiantes, favoreciendo un clima positivo.

Análisis de la variable 2

El desempeño docente presenta un nivel predominantemente bajo, especialmente en aspectos técnicos (planificación, estrategias y uso de recursos).

Sin embargo, destaca positivamente la dimensión actitudinal, lo que indica que existe una base favorable para la mejora pedagógica, si se fortalece el acompañamiento directivo.

4. 2. Contrastación de hipótesis

H1. La gestión de acompañamiento pedagógico del director tiene relación significativa con el desempeño docente de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo en el año 2014. Estas afirmaciones se muestran en el cuadro siguiente.

| Correlaciones | | | |
|---|------------------------|---|-------------------|
| Variables | | Gestión de acompañamiento pedagógico del director | Desempeño docente |
| Gestión de acompañamiento pedagógico del director | Correlación de Pearson | 1 | ,688** |
| | Sig. (bilateral) | | ,005 |
| | N | 15 | 15 |
| Desempeño docente | Correlación de Pearson | ,688** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,005 | |
| | N | 15 | 15 |

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Decisión.

Los resultados que se muestran en el cuadro anterior denotan que existe una correlación de Pearson de 1 y de 0,688 respectivamente, con una significancia bilateral de 0,005 entre las variables llamadas. Gestión de acompañamiento pedagógico del director y desempeño docente.

Se obtuvo una correlación de Pearson de $r = 0,688$ ($p = 0,005$), lo cual indica una:

Relación **positiva moderada-alta**

Estadísticamente **significativa**

Esto significa que **a mayor nivel de acompañamiento pedagógico del director, mejor será el desempeño docente.**

Por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación, confirmando que el liderazgo pedagógico del director influye directamente en la práctica docente.

De lo dicho anteriormente podemos afirmar que la gestión de acompañamiento pedagógico del director se relaciona positivamente con el desempeño docente de las instituciones educativas de la Red Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el 2014.

4.3. Discusión de resultados

Los resultados evidencian que tanto el acompañamiento pedagógico como el desempeño docente presentan niveles predominantemente bajos, lo cual coincide con estudios previos como el de Leal (2006), quien señala que la ausencia de acompañamiento limita el desarrollo profesional docente.

Asimismo, los hallazgos guardan relación con Balzán (2008), quien afirma que el acompañamiento pedagógico no sistemático genera debilidades en la práctica docente, especialmente en la aplicación de estrategias didácticas.

En el contexto del presente estudio, se observa que las dimensiones más afectadas son: Funciones del director, coaching, estrategias didácticas, uso de materiales.

Esto evidencia una débil cultura de liderazgo pedagógico de los directores, lo cual coincide con Montero (2010), quien sostiene que el acompañamiento en el Perú aún presenta limitaciones en su implementación efectiva.

Por otro lado, la dimensión actitud en el aula muestra resultados favorables, lo cual es consistente con lo planteado por García (2008), quien indica que las relaciones interpersonales suelen mantenerse incluso cuando existen debilidades pedagógicas.

El hallazgo más relevante es la existencia de una relación significativa ($r = 0,688$) entre las variables, lo cual coincide con investigaciones como la de Villalobos (2007), quien concluye que el acompañamiento pedagógico influye directamente en la mejora del desempeño docente.

Teniendo presente la tabla 3 y figura 5, se puede decir que los resultados obtenidos mediante el cuestionario sobre el desempeño docente de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014, se ubican en los siguientes niveles.

El pre test muestra que, el 98 % de participantes se ubican en el nivel bajo, el 2 % se ubica en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto. Estos resultados demuestran que el

desempeño docente de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014 es relativamente bajo o deficiente.

Los resultados obtenidos me animaron iniciar la gestión de acompañamiento pedagógico muy similar como lo realizó Leal, (2006) en su trabajo de investigación de Maestría titulado: Programa de capacitación dirigido al proceso de acompañamiento docente del supervisor educativo, para la URU, tuvo como objetivo general diseñar un programa de capacitación dirigido al proceso de acompañamiento docente del supervisor educativo en las Escuelas Zulianas de Avanzadas del Municipio Cabimas en el período escolar 2004-2005.

El estudio se realizó bajo la modalidad de campo, la población estuvo conformada por 140 sujetos.

Se concluyó que el supervisor educativo nunca realizó el proceso de acompañamiento docente y cuando lo hace rara vez es porque lo están supervisando sus superiores estos resultados permitieron al investigador proponer un programa de capacitación dirigido al proceso de acompañamiento docente del supervisor educativo.

Los resultados según los indicadores del pre test, mediante la tabla 1 figura 3 expresan los siguientes resultados. El indicador llamado funciones del director el 100% se ubican en el nivel bajo, el 0% se localizan en el nivel medio y el 0% se localizan en el nivel alto. En el indicador denominado Coaching, el 98 %, se ubica en el nivel bajo, el 2 % se ubica en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto. En el indicador llamado mentoría o mentoring el 91 % se ubica en el nivel bajo, el 9% se localiza en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto. Estos resultados son muy similares a los obtenidos por Balzán, Y. J. (2008) en su estudio denominado “Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica”. La Variable Acompañamiento

pedagógico del Supervisor, obtuvo como resultados un porcentaje de 37.15% para la opción Siempre, seguido de casi siempre con 36.25%.

El pre test mediante la tabla dos muestran que los estadísticos descriptivos sobre la variable del desempeño docente de las instituciones educativas de la red Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014, denota que el grupo muestral tiene un promedio de 7, 47 puntos; la desviación estándar es de 1.222 y la varianza de 1,493 puntos respectivamente. Estos resultados son muy similares a los alcanzados por Monnot, (2006), quien a través de la investigación titulada "Supervisión clínica para el acompañamiento docente en las escuelas zulianas de avanzada" de la Universidad Rafael Urdaneta, realizada con el propósito determinar la incidencia de la supervisión clínica ejercido por los directores en el acompañamiento docente en las Escuelas Zulianas de Avanzada del Circuito Escolar No. 3. Por lo que se concluye que en las Escuelas Básicas donde se cumple la Supervisión partiendo de los postulados de la Supervisión Clínica en una categoría de Buena, tendrá una Buena incidencia sobre el Acompañamiento Docente.

El pos test mediante la tabla N° 1 y el figura N° 4, nos permite afirmar que los resultados obtenidos mediante el cuestionario sobre la *Gestión De Acompañamiento Pedagógico Del director* de las instituciones educativas de la Red Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014, se ubican en los siguientes niveles.

Al darse la *gestión de acompañamiento pedagógico del director*, el 33 %, se ubica en el nivel bajo, el 67 % se ubica en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto. Estos resultados demuestran que la *gestión de acompañamiento pedagógico del director* de las instituciones educativas de la red Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014 ha permitido mejorar el desempeño docente. Estos resultados coinciden con

los de Villalobos, (2007) quien en su investigación denominada, "La supervisión en el acompañamiento al docente en la escuela básica" para la Universidad Rafael Urdaneta, cuyo propósito fue determinar la importancia de la supervisión en el acompañamiento docente.

El pos test mediante la tabla 3 y figura 5, nos permite afirmar que los resultados obtenidos mediante el cuestionario sobre *la gestión de acompañamiento pedagógico del director en sus diferentes indicadores muestran lo siguiente*. El indicador llamado **Planificación curricular** el 67% se ubican en el nivel bajo, el 33% se localizan en el nivel medio y el 0% se localizan en el nivel alto. En el indicador denominado **Estrategias didácticas**, el 93 %, se ubica en el nivel bajo, el 7 % se ubica en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto. En el indicador llamado **Medios y materiales didácticos** el 93 % se ubica en el nivel bajo, el 7% se localiza en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto. En el indicador llamado **Evaluación** el 47 % se ubica en el nivel bajo, el 53% se localiza en el nivel medio y el 0% se ubica en el nivel alto. En el indicador denominado **Actitud en clase** el 27 % se ubica en el nivel bajo, el 13% se localiza en el nivel medio y el 60% se ubica en el nivel alto. Comparativamente con la **tesis** de Alberto, R. (2006) titulado "El desempeño docente y el rendimiento académico en la formación especializada de los estudiantes de matemática y física de las facultades de la educación de las universidades de la sierra central del Perú", en donde los objetivos era determinar el nivel de desempeño de los docentes de matemática y física de las facultades de educación en los dominios tecnológico, científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación de valores éticos. Determinar el nivel de rendimiento académico en formación especializada y precisar si existe relación entre el desempeño docente y el rendimiento académico, el referido estudio concluyó estableciendo que el desempeño de los docentes es bueno, siendo el dominio tecnológico,

el que obtiene mejor puntaje. Pone en evidencia que el nivel de conocimiento de los estudiantes es deficiente, denotando que si hay una correlación significativa.

Los estadísticos descriptivos del test de salida muestran que la variable de la **GESTIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR** de las instituciones educativas de la red Tumbadén de la provincia de San Pablo durante el año escolar 2014, indica que el grupo muestral tiene un promedio de 10,76 puntos; la desviación estándar es de 1,223 y la varianza de 1,495. En relación con el estudio de García, J. (2008) titulado “La calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente” evidencia la existencia de relación significativa entre la calidad de la gestión académico administrativa y la responsabilidad docente, la relación entre la calidad de gestión académica administrativa y el dominio científico y tecnológico es significativa y alcanza un nivel regular, mientras que la relación entre la calidad de la gestión académico administrativa y relaciones interpersonales.

Los resultados del pre test y pos test indican que existe una correlación de Pearson de 1 y de 0,688 respectivamente, con una significancia bilateral de 0,005 entre las variables llamadas. Gestión de acompañamiento pedagógico del director y desempeño docente, por lo que se acepta la hipótesis.

La gestión de acompañamiento pedagógico del director se relaciona positivamente con el desempeño docente de las instituciones educativas de la red Tumbadén de la provincia de san pablo durante el año escolar 2014. Ante lo indicado anteriormente es necesario mencionar que el Ministerio de Educación mediante distintos programas y directivas orienta esta labor a nivel de estado peruano y por intermedio de las unidades desconcentradas del MED realiza esta labor.

El Programa Nacional de Formación en Servicio - PNFS y la experiencia de acompañamiento pedagógico desarrollada en el marco del Proyecto de Educación en Áreas

Rurales - PEAR. En la actualidad, y a partir de los años 2007 y 2008, están en funcionamiento dos programas nacionales que operan en paralelo: el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP), 2007-2011, y el Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje en el III Ciclo de EBR - PELA (2008 -2011). Se trata, como se verá, de un conjunto de experiencias que perfilan tres formatos de trabajo distintos en los que el acompañamiento pedagógico (o actividades similares) corresponde en primer lugar las acciones que complementan y verifican lo enseñado en talleres de capacitación (casos PLANCAD y PRONAFCAP); en segundo lugar, aparece el acompañamiento como una estrategia que busca transferir y validar en el ámbito del aula determinadas innovaciones pedagógicas (caso del acompañamiento realizado en el marco del PEAR -Primaria Multigrado); y, finalmente, en el caso del PELA, aparece el acompañamiento como una estrategia central de formación orientada al cambio de prácticas docentes para el logro de resultados de aprendizaje. En si las acciones de monitoreo, acompañamiento y supervisión educativa favorece el desempeño docente en los distintos niveles y modalidades educativas.

CAPÍTULO V

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL

SAN PABLO

PROPUESTA DE PLAN ANUAL DE MONITOREO,

ACOMPañAMIENTO Y

ASESORAMIENTO PEDAGÓGICO

EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Supervisión, Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico constituye un instrumento de gestión, para el mejoramiento de la calidad educativa en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local San Pablo, ante los cambios continuos que se vienen operando en la dinámica educativa del país y enfrentar desafíos referidos a contribuir al mejoramiento de la calidad educativa, el logro de los aprendizajes de los estudiantes, apoyar y estimular el trabajo del docente, promover la participación de los actores educativos en los procesos de monitoreo asesoramiento y acompañamiento pedagógico, fortalecer las relaciones de las instancias de gestión educativa descentralizada. Estos desafíos, conllevan a que el aprendizaje responda a las demandas de la comunidad y a las exigencias de la sociedad del conocimiento.

Una de las funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Pablo es, asegurar que el servicio educativo, responda a los intereses nacionales, desarrollo regional, local y de la comunidad; por ello es necesario, implementar acciones sostenidas de monitoreo, asesoramiento y acompañamiento pedagógico en las Redes Educativas de la provincia de San Pablo. En ese sentido, es indispensable contar con protocolos o lineamientos y estrategias básicas, para el monitoreo, asesoramiento y acompañamiento pedagógico.

El presente documento enfatiza la importancia de las acciones de monitoreo, asesoramiento y acompañamiento pedagógico, para ello parte de un análisis de la problemática respecto a la supervisión, monitoreo, asesoramiento y acompañamiento que se ha puesto en práctica en las REDES educativas de la provincia de San Pablo. En tal sentido, se propone lineamientos y estrategias básicas, que permitan el desarrollo adecuado, coherente, coordinado

de los procesos de monitoreo, asesoramiento y acompañamiento pedagógico; promoviendo la participación y esfuerzo compartido entre las distintas instancias de gestión educativa y el equipo técnico de la UGEL.

Desde el punto de vista pedagógico, acompañamiento significa el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica, en tal sentido el acompañamiento es el recurso pedagógico preferente para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía

El Especialista de la DGP como profesional de alta responsabilidad con vocación y compromiso conjuntamente con el equipo técnico de asesores, contribuirán al sostenimiento y mejoramiento de la calidad, inclusión y equidad educativa, ejecutando acciones de monitoreo, asesoramiento y Acompañamiento Pedagógico a fin de contribuir en el desarrollo de capacidades de los docentes y directores de las diferentes REDEs educativas de la provincia de San Pablo.

PLAN ANUAL DE MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y ASESORAMIENTO PEDAGÓGICO DE DIRECTORES DE LA RED EDUCATIVA TUMBADÉN

I. DATOS GENERALES:

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN : Cajamarca
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL : San Pablo
ÓRGANO DE LINEA : Gestión Pedagógica
PROVINCIA : San Pablo
REDES EDUCATIVAS : Provincia de San Pablo
DIRECTOR DE LA UGEL :
DIRECTOR DE GESTIÓN PEDAGÓGICA :

II. FINALIDAD.

Establecer lineamientos y orientaciones para la planificación, organización, ejecución y evaluación del Monitoreo, Acompañamiento y Asesoramiento Pedagógico de los directores de REDE Educativa de Tumbadén de la provincia de San Pablo, en función de la implementación de las Rutas de los Aprendizajes y el desarrollo de las competencias pedagógicas de los docentes en el marco de la Movilización Nacional por la Transformación de la Educación, para garantizar el logro de los aprendizajes fundamentales en los estudiantes.

III. FUNDAMENTACIÓN

La calidad es un tema de agenda actual, por lo que las organizaciones, dedican sus esfuerzos a implementar planes que permitan una mejora continua de sus procesos y productos. Considerando que los docentes presentan dificultades en su desempeño docente, por lo que, es imprescindible facilitar su desempeño laboral, promoviendo sus competencias personales y profesionales.

Es imperativo diseñar un Plan de Asesoría y Acompañamiento Pedagógico que esté orientado al desarrollo de capacidades en los docentes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la reflexión sobre su práctica pedagógica y de gestión. En este sentido, el presente plan programa un conjunto de acciones, estrategias y técnicas adecuadas para brindarle asesoría en el marco del desarrollo de sus competencias pedagógicas y de gestión del conocimiento.

En lo social comunitario, se debe buscar fortalecer sus capacidades de liderazgo para que pueda actuar asertivamente en la comunidad educativa; asimismo su capacidad para generar un clima organizacional favorable donde haya participación plena y activa de los actores educativos en los diferentes proyectos y actividades de mejora del servicio. Para que esto ocurra, también es necesario promover en el nivel sus habilidades para concertar, establecer alianzas estratégicas, cooperación y compromiso con la calidad educativa y el desarrollo de la Institución Educativa.

Por tanto, el director de las instituciones educativas deberá interactuar con el contexto donde se desenvuelve, ejerciendo un liderazgo transformacional, buscando en todo momento la participación democrática de los agentes educativos.

IV. BASE LEGAL

- Constitución Política del Perú.
- Ley General de Educación N° 28044 y su modificatoria 28123.
- Decreto Supremo N° 013-2004-ED: Reglamento de Educación Básica Regular.

Además de las mencionadas son fundamentales las siguientes normas:

- Proyecto Educativo Nacional (PEN). R.S. N° 001-2007-ED.- Plantea “Establecer Programas de Apoyo y Acompañamiento Pedagógico con funciones permanentes de servicio a las redes escolares” (política 8.2). Asimismo, plantea la medida de hacer “Énfasis en los programas de Apoyo y Acompañamiento Pedagógico para docentes y directivos en servicio que trabajan en zonas más necesitadas y en condiciones difíciles” (política 10.2).

- Ley de Carrera Pública Magisterial (CPM) N° 29062 y su Reglamento.- Establece que la etapa de inserción docente “se desarrolla mediante un programa que permite dotar de orientación y asesoría al profesor recién incorporado a la Carrera Pública Magisterial. El programa está a cargo del profesor mejor calificado de la Institución Educativa.” (Art. 15).
- La Ley de Presupuesto 2010 y normas relativas al Presupuesto por Resultados (PpR) y al Programa Estratégico de Logros de Aprendizaje (PELA).- Constituyen antecedentes que otorgan a los gobiernos regionales recursos para la para el logro de aprendizajes en comunicación integral y lógico matemática. Es en este marco legal se realizan actividades de Asesoramiento a docentes.
- El Plan Operativo Institucional (POI) 2010 del MINEDU.- Asume como acción prioritaria la continuación y fortalecimiento del PELA e identifica el Acompañamiento Pedagógico como una de sus líneas de acción operativa, el cual comprende el diseño y actualización del plan de acompañamiento pedagógico, el acompañamiento en el aula y la sistematización de los procesos de acompañamiento pedagógico en el aula.

V. MODELO TEÓRICO

A. Acompañamiento. “Acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica.” (CNE, 2007: 13)¹

El acompañamiento pedagógico es un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría 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.²

El término acompañamiento pedagógico es relativamente nuevo en el campo de la educación, aunque con ricas experiencias en el plano nacional e internacional, algunas de las cuales han sido recogidas por el Consejo Nacional de Educación en el documento Programa de Acompañamiento Pedagógico.

Cabe precisar que el acompañamiento no se reduce a una asesoría externa centrada en procesos técnico-pedagógicos, sino que también comprende el desarrollo de capacidades y actitudes del docent, en tal sentido, cultiva relaciones de confianza, empatía, horizontalidad e intercambio de ideas, experiencias y saberes con la finalidad de mejorar capacidades y

¹ Definiciones del CNE (2007): “**Supervisión** es la verificación en el terreno del cumplimiento de la normatividad que rige para los centros educativos y las funciones de directores y docentes. Es necesariamente efectuada por la autoridad y ahora, en principio, debería estar vinculada a la Superintendencia de reciente creación.” “**Monitoreo** es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados.” (CNE. Programa de Acompañamiento Pedagógico - 2007: p.13)

² Guía para el Acompañamiento Pedagógico en las Regiones – FONDEP – 2008. p.13

actitudes en el desempeño profesional con la finalidad de que mejoren la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

B. Asesoramiento metodológico o pedagógico

Desde la experiencia de PLANCAD en los años 90 se tiene la creencia de que la mejora de los aprendizajes es un problema fundamentalmente didáctico, de sistemas y métodos prácticos de enseñanza. Es así como se llega a que la solución en el espacio del aula, es en esencia metodológica.

Las evidencias revelan que si bien se enriquece, diversifica y actualiza el repertorio de recursos didácticos de los docentes, lo es también:

1. Dominio de los conocimientos disciplinares y las habilidades básicas en diversas áreas.
2. Mejorar la comprensión del currículo, referido a las habilidades de orden superior, así como las estrategias que faciliten o limiten su adquisición.
3. Desarrollar competencias pedagógicas que le permitan capitalizar los saberes previos y estimular la reflexión crítica y la creatividad.
4. Adquirir habilidades sociales básicas que le permitan entender y resolver conflictos en el aula, con equidad, sin arruinar la convivencia.

Esto no menoscaba la necesidad o la importancia ni de ampliar el repertorio metodológico de los docentes en la enseñanza de aspectos específicos ni la posibilidad de dar preferencia a la atención a ciertos aprendizajes en determinadas áreas curriculares. El establecimiento de prioridades es una decisión de carácter estratégico que debe partir de una evaluación de los resultados de la Línea de Base en cada red.

Pero se debe tener muy en cuenta que la tendencia a simplificar la acción de acompañamiento aislando variables con un criterio pragmático, como la didáctica, puede facilitar mucho la tarea del acompañante pero pone en riesgo la eficacia de su intervención. O la vuelve selectiva y deja afuera de sus efectos a los docentes que no reúnen la misma aptitud propiamente pedagógica que ya exhiben otros colegas.

VI. APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA A LA PROBLEMÁTICA DEL ASESORADO

Existen muchas formas de evaluar y todas serán válidas para analizar la realidad y extraer conclusiones útiles tanto para el docente como para la institución educativa. El modelo utilizado puede variar en función de lo que se pretende evaluar.

DIMENSIÓN PERSONAL

En su desempeño profesional no muestra un liderazgo que permita una adecuada interacción docente – alumno, ni mucho menos con sus colegas y los padres de familia. En relación al comportamiento ético, muestra actitudes poco relevantes al ejercicio propio de su profesión como iniciativa personal, toma de decisiones asertivas, empatía y afecto por los demás.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

En el proceso de diversificación, presenta dificultades para contextualizar capacidades y conocimientos del área a la realidad local, se limita a desarrollar contenidos de libros de la especialidad de matemática. Similar situación se observa en el tratamiento de los temas transversales.

La conducción del proceso de aprendizaje adolece de motivación, centrada más en el docente y en la clase expositiva, con marcado uso de la tiza y pizarra, prioriza el conocimiento sobre el desarrollo de procesos cognitivos y capacidades. Desde este punto de vista presenta un desnivel en la elaboración y aplicación de instrumentos. Asimismo observamos que el docente adolece de proyectos de innovación pedagógica.

DIMENSIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA

Debido al limitado tiempo de labor desde el inicio de su ingreso a la institución educativa, en esta dimensión no se cuenta con mayores evidencias, sin embargo se puede determinar una escasa relación con integrantes de la sociedad, específicamente con los padres de familia. Hasta el momento no se percibe una intención de proyectarse a la comunidad.

La relación con los alumnos es vertical y con los docentes no se presenta mayor interacción que el saludo, sin presentarse mayor diálogo, debido a que recién empieza a establecer contacto social. De la entrevista realizada se puede determinar que está en fase de iniciar relaciones sociales en un nuevo contexto.

VII. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer lineamientos y orientaciones para la planificación, organización, ejecución y evaluación del Monitoreo, Acompañamiento y Asesoramiento Pedagógico de los directores de las REDES Educativas de la provincia de San Pablo favoreciendo y la implementación de las Rutas de los Aprendizajes y el desarrollo de las competencias pedagógicas de los docentes en el marco de la Movilización Nacional por la Transformación de la Educación, para garantizar el logro de los aprendizajes fundamentales en los estudiantes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ☛ Contribuir con el desarrollo personal y ético del profesor, fortaleciendo la práctica de valores y actitudes democráticas y sociales, propiciando un ambiente de empatía y afecto en su interacción asertiva en lo social y comunitario.
- ☛ Promover en el docente una cultura de calidad de la gestión pedagógica, mediante acciones de asesoramiento, capacitación y formación profesional en servicio que fortalezca su compromiso e iniciativa con los procesos de aprendizaje y en toda actividad del quehacer educativo.

- ☛ Promover el diseño y ejecución de proyectos de innovación que, fortalezcan sus capacidades en investigación, para enfrentar y dar solución a los problemas que como docente novel tiene en su quehacer educativo.
- ☛ Capacitar al docente en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos pedagógicos comunitarios, que impliquen a la comunidad en actividades de investigación y de conocimiento.
- ☛ Realizar visitas de observación pedagógica en las aulas de la Institución Educativa para recoger información sobre las condiciones favorables para el aprendizaje de los estudiantes.

VIII. METAS

De acuerdo a la Resolución Ministerial N° 0622-2013-ED que aprueba la norma técnica denominada “Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2014 en la Educación Básica” se monitoreará al 100% de los docentes de aula.

IX. DIMENSIONES EN LA ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO

DIMENSIÓN PERSONAL

- Desarrollo personal y liderazgo.
- Conducta ética profesional.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

- Programación Curricular
- Conducción del aprendizaje.
- Evaluación del aprendizaje.
- Investigación e innovaciones en gestión pedagógica.

DIMENSIÓN SOCIAL Y COMUNITARIA

- Interacción social y comunitaria.

X. METODOLOGÍA

A continuación detallamos las estrategias que utilizaremos para el asesoramiento y acompañamiento pedagógico del docente novel y que están encaminados al mejoramiento de su práctica pedagógica y su adecuada interacción social.

- **Asesoramiento presencial.**- Lo realizaremos de manera individualizada y continua dos veces por mes. La finalidad de esta estrategia es brindarle orientación a fin de mejorar su desarrollo personal y profesional. A través de esta estrategia también buscaremos establecer vínculos de respeto y confianza con nuestro docente asesorado.
- **Asesoramiento mediante las TIC.**- Básicamente el uso de las TIC durante la ejecución de nuestro Plan de Asesoramiento está centrado en la búsqueda de información a través de Internet y el intercambio de información vía correo electrónico.

- **Talleres de inter-aprendizaje.-** Esta estrategia la utilizaremos para transmitirle a nuestro novel docente experiencias exitosas de enseñanza – aprendizaje en escuelas próximas, ejecutados en contextos similares y que podrían aplicar y adecuar y por consiguiente enriquecer la práctica pedagógica del novel docente. Se ejecutarán una vez por mes.
- **Visita entre pares.-** Con el fin de superar debilidades en aspectos específicos se programaran visitas entre pares con el fin de que pueda aprender de manera directa a través de la observación del desempeño de otro colega. Además, se promoverá la programación y ejecución de manera conjunta de sesiones de aprendizaje. Se programarán en función de las necesidades.
- **Visitas y asistencia directa.** Como mínimo una visita al mes, aunque la frecuencia depende de las necesidades, del plan de asesoría y las metas trazadas. Las visitas deben durar toda una jornada, pero puede variar según las necesidades. El aula, a su vez se abre diversas posibilidades de intervención, como las demostraciones, evitando su abuso ya que habitúa al aprendizaje por imitación y por autoridad.
- **Jornadas pedagógicas.** Permiten identificar necesidades comunes sobre temas específicos, sea con fines de información y/o de formación: talleres, seminarios, sistematizaciones, auto-evaluaciones, etc.

XI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| N° | ACTIVIDADES | ESTRATEGIAS | 2014 | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | | | | | |
| 1 | Coordinación, planificación e implementación de las acciones de asesoría y acompañamiento. | Diálogo con el docente, la Dirección y el Consejo Académico, a fin de coordinar las actividades a desarrollar el proceso de asesoría y acompañamiento. | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Estudio diagnóstico de necesidades y problemática del docente. | La finalidad es determinar fortalezas, debilidades y necesidades del docente. Observación sistemática sobre aspectos técnico pedagógicos. Registros en el folder de visitas, en relación a las fortalezas, debilidades y necesidades detectadas en el desempeño del docente novel tanto en la concretización de las programaciones como en la interacción con los docentes, estudiantes y padres de familia. | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Formulación y aprobación del Plan de Asesoría y Acompañamiento. | Se formaliza a través de documentos escritos con carácter de flexibilidad de acuerdo a situaciones correctivas que puedan plantearse. | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Acciones de Asesoría y acompañamiento al docente | Visitas y asistencia directa. (por lo menos una vez al mes) Análisis conjunto de las fichas de observación y notas del folder de visitas, en las diferentes dimensiones de su desempeño. Asesoramiento mediante TICs. (de acuerdo a las necesidades del docente). Observación de sesiones de aprendizaje y demostraciones. Se comparte la experiencia de una sesión de aprendizaje donde se evidencie el clima afectivo, cognitivo, la concreción de valores y actitudes, el desarrollo de capacidades, aprendizajes significativos y formas de evaluación. Autoevaluación del docente novel sobre su desempeño, fortaleciendo lo positivo, proponiendo correcciones según el caso. | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

| N° | ACTIVIDADES | ESTRATEGIAS | 2014 | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| | | | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | |
| | | Se formula un compromiso de mejora con metas a mediano plazo. | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Talleres de Interaprendizaje y jornadas pedagógicas de intercambio de experiencias mediante grupos de inter-aprendizaje. Propuesta y formulación de proyectos de innovación pedagógica. | En tales reuniones se intercambio de experiencias y propuestas de proyectos de innovación, con docentes de la institución o con docentes invitados de la circunscripción. Se toman como temas referentes: planificación curricular, estrategias metodológicas, recursos educativos, evaluación, tutoría y orientación educativa, uso de las TICs. | X | | | X | | | | | X | | | |
| 6 | Monitoreo de carpeta pedagógica. | A través del análisis documental, se efectúa una evaluación y autoevaluación de documentos técnico-pedagógicos, para verificar los avances. | | | X | | X | | | | X | | | |
| 7 | Técnica del grupo focal involucrando alumnos y padres de familia. | Diálogo con los alumnos y padres de familia. Aplicación de cuestionarios y la técnica del grupo focal para determinar apreciaciones y comentarios del desempeño docente desde la perspectiva de los padres de familia y estudiantes. | | | | | X | | | | | X | | |
| 8 | Taller de socialización para comunicación de resultados y tomar decisiones. | Como parte de las actividades de programación de medio año y proyección al siguiente año escolar. | | | | | | X | | | | | X | |
| 9 | Sistematización y consolidación de información. | Una primera fase se refiere al estudio diagnóstico, luego es un mes antes de culminar el año escolar. | X | | | | | | | | | X | | |
| 10 | Informe final al docente novel, a la Dirección y el Consejo Académico. | A fin de contar con las evidencias y el logro de objetivos planteados en el Plan de Asesoría y Acompañamiento. | | | | | | | | | | | X | |

XII. EVALUACIÓN

La evaluación tendrá carácter permanente en las diferentes visitas y reuniones con los directores y docentes, coordinación con el Consejo Académico, Dirección, con la finalidad de contemplar su ejecución y las oportunidades que se presenten durante el desarrollo del año escolar.

Se toma como criterios referenciales:

- ☞ Promoción de una cultura de evaluación continua orientado a lograr la calidad de los aprendizajes.
- ☞ Promoción de un clima institucional favorable, con respeto de las normas de convivencia que propicie el mejoramiento del servicio.
- ☞ Actitud de cambio evidenciado en la mejora del servicio y la propuesta de innovaciones pedagógicas.
- ☞ Cambios en el nivel de logros de aprendizaje en los alumnos.
- ☞ A partir de la información recabada con los instrumentos aplicados en el inicio, tomamos medidas que permitan realizar los correctivos necesarios ante las debilidades presentadas en el proceso de evaluación curricular.
- ☞ En la evaluación de proceso monitoreamos y acompañamos al docente en la planificación, programación y ejecución de la evaluación curricular.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CNE. *Programa de Acompañamiento Pedagógico. Para mejorar los aprendizajes en las Instituciones Educativas de áreas rurales.* Lima: 2007.
- Cuenca, Ricardo, Nicole Nucinkis y Virginia Zavala (compiladores). *Nuevos maestros para América Latina.* Ediciones Morata – GTZ – InWEnt. Madrid: 2007.
- GIEAR. *Acompañamiento pedagógico para escuelas unidocentes y multigrado. Documento de trabajo.* Octubre 2008. (mimeo)
- Hunt C., Barbara. *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina.* PREAL, N° 43, marzo 2009.
- Navarro, Juan Carlos y Aimee Verdisco. *La capacitación docente: Qué funciona y qué no. Innovaciones y tendencias en América Latina.* (ver: www.iadb.org/sds/edu)
- Vezub, Lea. *La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad.* En: *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado.* 2007.
- Cuenca, Ricardo. *El compromiso de la sociedad civil con la educación. Sistematización del Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD).* Lima: Ministerio de Educación, GTZ. KfW, 2001.
- Ministerio de Educación – Vice Ministerio de Gestión Pedagógica. *Lineamientos y estrategias generales para la supervisión pedagógica.* Lima: 2008?
- Molinari, Guillermo. *Presentaciones sobre el PRONAFCAP*
- Pontificia Universidad Católica del Perú – Departamento de Psicología. *Sistematización y evaluación de las experiencias de implementación de la estrategia de acompañamiento pedagógico en Huánuco y Apurímac: Lecciones aprendidas y recomendaciones para el 2010. Informe Final.* Lima, noviembre 2009.
- ROBALINO, Magaly; KÖRNER, Anton; MURILLO, Francisco Javier (2007). *Evaluación del Desempeño y Carrera Profesional Docente. Un estudio comparado entre 50 países de América y Europa.* UNESCO (Fecha de publicación.: 13-06-2007) <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001529/152934s.pdf> (Robalino et.al. 2007)
- Vaillant, Denise y Cecilia Rossel (editoras). *Maestros de escuelas básicas en América Latina: hacia una radiografía de la profesión.* PREAL, 2006.

CONCLUSIONES

- ☛ Se confirma que existe una relación positiva, significativa y de magnitud moderada-alta ($r = 0,688$; $p = 0,005$) entre la gestión de acompañamiento pedagógico del director y el desempeño docente. Esto evidencia que el acompañamiento no solo se asocia, sino que incide directamente en la mejora del desempeño docente, validando la hipótesis de investigación.
- ☛ Los resultados evidencian que la gestión de acompañamiento pedagógico se ubica mayoritariamente en un nivel medio (67%) y bajo (33%), sin presencia de niveles altos, lo que demuestra que el acompañamiento directivo no está plenamente institucionalizado ni desarrollado de manera sistemática, limitando su impacto potencial en la mejora docente.
- ☛ El desempeño docente presenta un nivel predominantemente bajo, especialmente en dimensiones técnico-pedagógicas como planificación, estrategias didácticas y uso de recursos. Sin embargo, se identifica una fortaleza en la dimensión actitudinal (clima de aula), donde el 60% alcanza nivel alto, lo que constituye una base favorable para procesos de mejora mediante acompañamiento pedagógico.
- ☛ La relación encontrada indica que a mejores niveles de acompañamiento pedagógico, mejores niveles de desempeño docente, lo cual se evidencia en la correlación significativa y en la correspondencia entre debilidades en el acompañamiento (coaching, mentoría, funciones del director) y deficiencias en el desempeño docente. Esto confirma que el acompañamiento es un factor determinante en la calidad de la práctica pedagógica.
- ☛ Los resultados permiten concluir que el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico a través de estrategias como coaching, mentoría, planificación curricular, uso de recursos y evaluación formativa constituye una vía clave para mejorar el desempeño docente, dado que las mayores debilidades detectadas se concentran precisamente en estos aspectos.
- ☛ En síntesis, la investigación demuestra que, aunque tanto el acompañamiento pedagógico como el desempeño docente presentan niveles aún insuficientes, existe evidencia empírica sólida de que el fortalecimiento del liderazgo pedagógico del director, mediante procesos sistemáticos de acompañamiento, constituye un factor crítico para elevar la calidad del desempeño docente y, en consecuencia, los aprendizajes de los estudiantes.
- ☛ En cuanto a la hipótesis de investigación, que planteaba que el acompañamiento pedagógico se relaciona significativamente con el desempeño docente: Los resultados obtenidos permiten aceptar la hipótesis de investigación, ya que la relación encontrada no solo es positiva, sino también estadísticamente significativa, por tanto, se demuestra que el liderazgo pedagógico del director influye directamente en la mejora de la práctica docente.

SUGERENCIAS

Implementar un plan sistemático y permanente de acompañamiento pedagógico, que incluya monitoreo, asesoría en aula y retroalimentación formativa, dado que esta variable se presenta en niveles medio y bajo, limitando su impacto en el desempeño docente.

Fortalecer las capacidades de los directores mediante programas de formación en liderazgo pedagógico, coaching y mentoría, orientados a mejorar su rol como acompañantes del proceso educativo y no solo como supervisores administrativos.

Establecer un sistema de seguimiento y evaluación del acompañamiento, con indicadores claros (planificación, estrategias, evaluación, uso de recursos), que permita medir avances y tomar decisiones oportunas.

Diseñar e implementar programas de capacitación docente focalizados en estrategias didácticas activas, considerando que el 93% de docentes se ubica en nivel bajo en esta dimensión.

Promover la planificación curricular contextualizada, orientando a los docentes a diversificar capacidades, contenidos y actividades según la realidad de los estudiantes, superando el enfoque tradicional centrado en la transmisión de contenidos.

Capacitar a los docentes en el uso pedagógico de recursos educativos y tecnologías (TIC), y promover la creación y uso de materiales didácticos contextualizados y pertinentes, que faciliten aprendizajes significativos y respondan a las características del entorno educativo.

Fortalecer la evaluación formativa y uso diversificado de instrumentos de evaluación coherentes con las competencias y capacidades planteadas en la planificación curricular promoviendo prácticas evaluativas centradas en el seguimiento del progreso del estudiante, retroalimentación oportuna y toma de decisiones pedagógicas.

Implementar un modelo integral de acompañamiento pedagógico centrado en la mejora continua, que articule liderazgo directivo, formación docente, monitoreo en aula y evaluación formativa, con el propósito de elevar progresivamente el desempeño docente y la calidad de los aprendizajes.

DIFICULTADES

- ☞ La concepción equivocada de supervisión como acción de control genera un ambiente adverso hacia las acciones de asesoría y acompañamiento, principalmente cuando se trata de mejorar el desempeño docente en la dimensión pedagógica.
- ☞ En la formación profesional del docente, no se incentiva una cultura de evaluación continua, la misma que se mantiene después de obtener el título pedagógico. Esta situación origina en los docentes una actitud de conformismo que se traduce en rutina, sin indicios de cambio y la consiguiente mejora en el desempeño laboral. Se pretende desvirtuar la asesoría como una acción que desmerece a la formación recibida en sus instituciones de origen.
- ☞ La innovación no necesariamente implica generar un nuevo recurso educativo, la innovación es plantear nuevas formas de trabajo que propicien mejoras en el aprendizaje de los alumnos. Con esta razón, los docentes evaden todo intento de innovación, pues se considera un trabajo complejo que demanda mucha inversión y tiempo.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alberto, R. (2006). *El desempeño docente y el rendimiento académico en la formación especializada de los estudiantes de matemática y física de las facultades de la educación de las universidades de la sierra central del Perú*. Lima – Perú.
- Alberto, R. O. (2006). *El desempeño docente y el rendimiento académico en formación especializada de los estudiantes de matemática y física de las facultades de educación de las universidades de la sierra central del Perú*. Lima – Perú
- Aponte, E: *Un punto de vista teórico para el acompañamiento pedagógico, la sistematización de experiencias y la praxis pedagógica*
- Avolio, S. (2008). *Propuestas para la enseñanza en la formación profesional*.
- Balzán, Y. J. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica*. Maracaibo.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires, Novedades Educativas.
- Bolívar A. (2006) *La Asesoría al Colectivo Docente y el Trabajo En El Aula*. México, SEP.
- BRIGGS, L (2000) *La Supervisión*. Editorial Mc. Graw Hill - México.
- Callomamani, R.R. (2013). *La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores*. Lima - Perú
- Cerecedo, Y. (2013). *La actitud del docente en el aula, catalizador del aprendizaje*. Recuperado el 27 de octubre de <http://suite101.net/article/la-actitud-del-docente-en-el-aula-catalizador-del-aprendizaje-a44319#.VGZB4MndjQQ>
- Chiavenato (2000) *Administración de los Recursos Humanos*. Mc.Graw-Hill. México
- Chiroque, S. (2006). *Evaluación de desempeño docente*. Informe 45. Lima
- CNE. (2007). *Programa de acompañamiento pedagógico para mejorar aprendizajes en las instituciones educativas rurales*.
- Concejo Nacional de Educación (2007). *Programa de acompañamiento pedagógico para mejorar aprendizajes en las instituciones educativas de áreas rurales*. Lima 11-Perú
- Consejo Nacional de Educación (2007) *Proyecto Educativo Nacional al 2021* (pag. 15)
- De Moreno E. *Concepciones de Práctica Pedagógica*.
- Díaz Mario (1985) *De la práctica pedagógica al texto pedagógico. Documento de Apoyo*.

- Eslava, E. (2006) Revista digital. *Coaching en la gestión del capital humano*. Disponible en: <http://www.psicologiaincientifica.com/bv/psicología-33-6-coaching-en-la-gestion-del-capital-humano.html>
- FONDEP (2008) *Guía para el Acompañamiento Pedagógico en las Regiones*.
- GARCÍA, C.** *Curso Liderazgo. Trabajo en Equipo y Solución de Problemas*.
- García, J. A. (2008). *La calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente*. Lima – Perú.
- Gelvez, J.A. *Gestión de Talento Humano* [Diapositivas]. Recuperado el 29 de septiembre de 2014, <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog?related=1>
- Gutiérrez, R. V. (2006). *Administration*. Editorial: Thomson Learning
- Jacobo G., Héctor Manuel y equipo(2014). El acompañamiento sistémico. Recuperado el 21 de septiembre de 2014, de http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Pedagogia/Hacia%20la%20comprension%20del%20acompanamiento.pdf
- Lastarria Z. (2008) *Supervisión y Monitoría educativa*. Lima Perú.
- Leal, P. (2006). *Programa de capacitación dirigido al proceso de acompañamiento docente del supervisor educativo*. Maracaibo.
- MINEDU (2005) Módulo cero. Programa de capacitación en gestión del Director. Lima – Perú.
- MINEDU (2008) *Proyecto De Cooperación Ue-Peru / Penx Liderazgo*. Lima - Perú
- MINEDU (2013) *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima–Perú.
- MINEDU (2013) *Fascículo General de Gestión de aprendizajes*. Lima – Perú
- MINEDU (2014) *Asesoría, acompañamiento y supervisión pedagógica*. [Diapositivas]. Recuperado el 13 de octubre de 2014, de <http://es.slideshare.net/walitron/diapositivas1-sa1?related=1>
- MINEDU (2014) *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*
- MINEDU (2014) *Orientaciones generales para la planificación Curricular*.
- MINEDU *Acompañamiento Pedagógico* [Diapositivas]. Recuperado el 28 de febrero de 2014
- Minez, Z.A. (2013) *Acompañamiento pedagógico una alternativa para mejorar el desempeño docente*. SAWI, recuperado el 6 de octubre de 2014, [Zttp://revistas.unitru.edu.pe/index.php/RSW/article/view/260/263](http://revistas.unitru.edu.pe/index.php/RSW/article/view/260/263)

- Ministerio de Educación del Perú (2003) ley general de Educación Nro. 28044 en el Capítulo 3, artículo 13, Lima
- Ministerio de Educación Nacional República de Colombia. *Lineamientos para el acompañamiento a establecimientos educativos en el marco del mejoramiento de las prácticas pedagógicas y el fortalecimiento institucional* [Diapositivas]. Recuperado el 20 de enero de 2014, de <http://www.slideshare.net/walitron/acompaaamiento-pedagógico-5639894>
- Ministerio de Educación. Viceministerio de Gestión Pedagógica (2010). *Lineamientos y estrategias generales para la Supervisión Pedagógica*, RVM N° 038-2009-ED. Lima: Viceministerio de Gestión Pedagógica, Dirección de Investigación, Supervisión y Documentación Educativa (DISDE).
- Monnot, M. (2006). *Supervisión clínica para el acompañamiento docente en las escuelas zulianas de avanzada*.
- Montenegro, A., Ignacio, A. (2003) *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá.
- Montero, C. (2010) Estudio sobre acompañamiento pedagógico Experiencias, orientaciones y temas pendientes. Lima-Perú
- Morin, E. (2004). *Introducción al pensamiento complejo*. Partes 3 y 4. Barcelona, Gedisa.
- Mosley, Meginson y Pietri. (2005). *Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de trabajo y su Motivación*. (6ª. Edición). Editorial Thomson Editores.
- Núñez, S. (2006). *Supervisión escolar y desempeño laboral del docente de educación básica*. Maracaibo.
- Obregón, S (2007) *Compendio de estrategias bajo el enfoque por competencias*. Primera versión.
- Palala A. H. (2011) Acompañamiento Pedagógico. *BuenasTareas.com*. Recuperado 18-11-2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Acompa%C3%B1amiento-Pedag%C3%B3gico/2562922.html>
- Palala, A. H. *Acompañamiento Pedagógico*. Ensayo. Recuperado el 23 de enero de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Acompa%C3%B1amiento-Pedag%C3%B3gico/2562922.html>.
- Picado, F.M. *Didáctica General*.
- Ramírez, G y equipo (2004). *El acompañamiento personal y grupal*. Colegio San Ignacio de Medellín

- Reglamento de la Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial Decreto Supremo N° 004-013-ED
- Requeijo, D y Lugo, A (1995) *Administración Escolar*. Editorial Biósfera. Caracas, Venezuela
- Riveros, E. (2011) *El acompañamiento y la educación popular*. Bogotá - Colombia
- Rodríguez, (2004). *Función supervisora del director en el desempeño docente*. Valencia, estado de Carabobo.
- Rodríguez, T. (2014). *Instituto Navarro de administración pública*. Edición 1.
- Ruiz, J.M. *Gestión educativa y pedagógica* [Diapositivas]. Recuperado el 29 de septiembre de 2014, <http://es.slideshare.net/ruizcalleja/gestin-educativa-y-pedaggica>.
- Sánchez I (2017) *Los Estilos de Dirección y Liderazgo en el Área de Gestión Humana: caracterización y análisis en dos organizaciones a través de un modelo propuesto*. Tesis de Maestría en Organizaciones no publicada, Universidad del Valle, Santiago de Cali (Colombia).
- Salazar, Camacho, Guerrero y Alvarez (2000) *Coaching en Acción: Cómo desarrollar equipos de Ventas de alta Competitividad*. Mc Graw Hill. Interamericana.
- SENGE, Peter. M (2005) *La quinta disciplina*. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Bueno Aires: Granica
- Terigi, (2007) *La Formación Centrada en La Escuela Como Estrategia de Desarrollo* <https://es.scribd.com/document/59330991/La-Formacion-Centrada-en-La-Escuela-Como-Estrategia-de-Desarrollo-Profesional-e-Innovacion-Educativa> Profesional e Innovacion Educativa
- UNESCO (2008). *Protagonismo docente en el cambio educativo*. Revista PRELAC. Proyecto regional de educación para América Latina y el Caribe.
- Universidad de la Sabana (2011). *Estrategias de acompañamiento*.
- Vázquez, A (2000). *La imaginación estratégica*. Buenos Aires, Granica.
- Vicente, M.P. (2012). *Impacto del acompañamiento pedagógico en las prácticas del docente de primer grado primario bilingüe en el desarrollo de las habilidades comunicativas en idioma materno K'iche' en municipios de Quiché*.
- Villalobos, J. L. (2007). *La supervisión en el acompañamiento al docente en la escuela básica*. Maracaibo.
- Zubiria, H. (2004) *Constructivismo en los procesos de enseñanza aprendizaje en el siglo*. Editorial Plaza y Valdez.

APÉNDICES

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES PARA IDENTIFICAR EL PROCESO Y ESTRATEGIA DE ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

RED:.....Nivel.....I.E.....SEXO: F M FECHA: / /

INSTRUCCIONES: Estimado, profesor(a), tenga la amabilidad de contestar con la máxima sinceridad cada una de las interrogantes. El presente cuestionario pretende determinar en qué medida el director realiza el proceso de acompañamiento pedagógico a los docentes de las instituciones educativas de la RED Tumbadén. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en la convivencia de tu institución educativa, por lo tanto, no hay respuestas correctas e incorrectas y además son anónimas. Tus respuestas son muy importantes, porque nos ayudaría a proponer estrategias de acompañamiento del directivo orientado a una labor centrada en los procesos pedagógicos más que administrativos. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

Tiene alguna idea ¿Qué es el Coaching? **SÍ** **NO**

| Dimensión: funciones del Director | | ESCALA | | | |
|--|--|--------|---------|--------------|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Supervisión pedagógica | | nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
| 1 | Ha sido supervisado oportunamente y recibido ayuda para mejorar su práctica pedagógica | | | | |
| Monitoreo pedagógico | | | | | |
| 2 | Realiza acciones de control, seguimiento y evaluación del trabajo docente | | | | |
| 3 | Hace un registro y análisis oportuno de los procesos de enseñanza – aprendizaje, de los logros de los estudiantes y de los compromisos asumidos. | | | | |
| Asesoramiento Pedagógico | | | | | |
| 4 | Recibe la asesoría oportunamente sobre las estrategias de aprendizaje - enseñanza | | | | |
| 5 | Recibe asesoramiento sobre planificación y evaluación de los aprendizajes | | | | |
| Dimensión: Coaching | | | | | |
| Realiza acompañamiento | | | | | |
| 6 | Recibe asistencia técnica sobre el manejo de estrategias de aprendizaje - enseñanza | | | | |
| 7 | Visita al aula y a partir de ello realiza un diálogo reflexivo sobre su práctica pedagógica | | | | |
| 8 | Comparte actividades de planificación anual, unidades y sesiones de aprendizaje | | | | |
| Entrenamiento docente | | | | | |
| 9 | Recibe capacitación sobre conservación y el manejo de medios y materiales educativos | | | | |
| 10 | Desarrolla talleres de acuerdo a los momentos de una sesión según las Rutas de Aprendizaje | | | | |
| Dimensión: Mentoría o Mentoring | | | | | |
| Comparte experiencias | | | | | |
| 11 | Comparte experiencias en el aula, a través de espacios de discusión y reflexión | | | | |
| 12 | Ofrece apoyo en su desarrollo personal y profesional como parte de su experiencia. | | | | |
| 13 | Proporciona consejos y recomendaciones para mantener un buen clima organizacional | | | | |
| Orienta en los procesos pedagógicos | | | | | |
| 14 | Ayuda, asesora y guía cómo aplicar los procesos pedagógicos en una sesión de aprendizaje | | | | |
| 15 | Orienta a superar dificultades en manejo de estrategias, procesos pedagógicos, cognitivos, y de evaluación. | | | | |

Gracias por su gentil colaboración.

Profesor: *Nelidiano Cabrera Díaz*

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTORES PARA DETERMINAR EL ROL DE DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

RED:.....Nivel.....I.E.....SEXO: F M FECHA: / /

INSTRUCCIONES: Estimado, director(a), tenga la amabilidad de contestar con la máxima sinceridad cada uno de los ítems. El presente cuestionario pretende identificar los roles de desempeño, los procesos de evaluación y la actitud del docente en el aula de las instituciones educativas de la RED de Tumbadén. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en la convivencia de tu institución educativa por lo tanto no hay respuestas correctas e incorrectas y además son anónimas. Tus respuestas son muy importantes, porque nos ayudaría a determinar el rol del desempeño docente y a través de acompañamiento se pueda ayudar a mejorar su desempeño en aula. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

Tiene alguna idea ¿Qué es el coaching? Sí NO

| Dimensión: Planificación curricular | | ESCALA | | | |
|--|---|------------|--------------|-------------------|--------------|
| | | 1 nunca | 2 A veces | 3 Casi siempre | 4 siempre |
| Planificación | | | | | |
| 1 | Cuenta con planificación anual, de unidades y sesiones de aprendizaje | | | | |
| 2 | Las actividades desarrolladas en la sesión están en algún documento de planificación | | | | |
| 3 | Adecua las estrategias metodológicas de acuerdo al contexto y al grupo de alumnos | | | | |
| 4 | En la sesión planifica estrategias que promueven la participación activa de los estudiantes | | | | |
| 5 | Planifica actividades que se adecuan a los diferentes estilos y ritmo de aprendizaje | | | | |
| Dimensión: Estrategias didácticas | | | | | |
| Recursos didácticos | | | | | |
| 6 | Al iniciar la sesión declara el propósito y el producto a lograr como situación retadora | | | | |
| 7 | Utiliza estrategias que promuevan la participación activa de los estudiantes | | | | |
| 8 | Selecciona las mejores estrategias para facilitar el aprendizaje de los estudiantes | | | | |
| 9 | Adecua las estrategias metodológicas al contexto y al grupo de alumnos | | | | |
| 10 | Utiliza diversas formas de organización en el desarrollo de la sesión de aprendizaje | | | | |
| Dimensión: Medios y materiales didácticos | | | | | |
| Uso de material didáctico | | | | | |
| 11 | El material didáctico que utiliza se ajusta al propósito de la sesión de aprendizaje | | | | |
| 12 | Organiza y facilita materiales y recursos didácticos al estudiante en el momento oportuno | | | | |
| 13 | Adecúa el uso de material educativo considerando la realidad de los estudiantes | | | | |
| Uso de las TIC | | | | | |
| 14 | Hace uso de las TIC para facilitar y fortalecer el aprendizaje de los estudiantes | | | | |
| 15 | Desarrolla actividades adecuadas con el uso de las TIC | | | | |
| Dimensión: Evaluación | | | | | |
| Planifica la evaluación | | | | | |
| 16 | Elabora instrumentos de evaluación como pruebas escritas, orales, prácticas o mixtas | | | | |
| 17 | Como estrategia de Ev. utiliza el portafolio, las rúbricas, guías de observación, escalas de estimación | | | | |
| 18 | Emplea fichas metacognitivas para registrar lo que el estuante recuerda de su clase | | | | |
| Tipos de evaluación | | | | | |
| 19 | La evaluación que realiza lo hace al inicio, en el proceso y final de cada bimestre, bi o trimestre | | | | |
| 20 | El en su sesión de clase pone en práctica la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación | | | | |
| Dimensión: Actitud en clase | | | | | |
| Clima en el aula | | | | | |
| 21 | Crea un clima de confianza y respeto en el aula en la hora de clase | | | | |
| 22 | Dialoga y escucha con atención a los estudiantes. | | | | |
| 23 | Recurre a normas y acuerdos que ayudan a mejorar la convivencia en el aula | | | | |
| 24 | La motivación es oportuna y permanente durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje | | | | |
| 25 | Brinda las mismas oportunidades a todo los estudiantes | | | | |

Gracias por su gentil colaboración.

Profesor: *Nelidiano Cabrera Díaz*

MATRIZ DE COHERENCIA PARA EXPERTOS

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPÓTESIS | VARIABLES/DIMENSIONES INDICADORES | METODOLOGÍA | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|-----------|---------|-------------|-----|------------------------|------------------------------|-----|------------------------|------------------------------|
| <p>PROBLEMA CENTRAL: ¿Cuál es la relación entre la gestión de acompañamiento pedagógico del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo en el año 2014?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS: ¿En qué medida el director realiza el proceso de acompañamiento a los docentes de las Instituciones educativas de la RED de Tumbadén? ¿Qué estrategias permiten mejorar el desempeño del director de las Instituciones educativas de la RED de Tumbadén? ¿Cuáles son los roles de desempeño de los docentes de las Instituciones educativas de la RED de Tumbadén? ¿Cuáles son los procesos de evaluación y la actitud del docente en el aula de las instituciones educativas de la RED de Tumbadén? ¿Cómo contribuir para mejorar el acompañamiento pedagógico del director y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo en el año 2014?</p> | <p>Determinar la relación entre la gestión de acompañamiento pedagógico del director y el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo 2014</p> <p>Identificar la gestión de acompañamiento entre el director y los docentes de las Instituciones educativas de la RED de Tumbadén.</p> <p>Describir el desempeño del docente de las Instituciones educativas de la RED de Tumbadén.</p> <p>Establecer la relación entre la gestión de acompañamiento con el desempeño docente de las instituciones educativas de la RED de Tumbadén.</p> <p>Caracterizar las estrategias que permiten mejorar el desempeño directivo de las Instituciones educativas de la RED de Tumbadén.</p> <p>Identificar los procesos de evaluación y la actitud del docente en el aula de las instituciones educativas de la RED de Tumbadén.</p> <p>Proponer un plan de estrategias de acompañamiento pedagógico del director en las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo en el año 2014.</p> | <p>HC: Existe relación significativa entre la gestión de acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño docente de las instituciones educativas de la RED Tumbadén de la provincia de San Pablo en el año 2014. HE1: Las funciones de los directores son significativas en la gestión de acompañamiento pedagógico a sus docentes. HE2: Una adecuada aplicación de estrategias de desempeño del director contribuye positivamente al proceso de acompañamiento pedagógico de sus docentes. HE3: El cumplimiento de los roles de desempeño de los docente de las I.E.P de la RED de Tumbadén es positivo. HE4: Los procesos de evaluación y la actitud del docente en el aula de las instituciones educativas de la RED de Tumbadén demuestran un buen desempeño. HE5: La implementación de un plan y estrategias de acompañamiento pedagógico de los directores mejora el desempeño de sus docentes.</p> | <p>V.1: Acompañamiento Pedagógico del Director</p> <p>DIMENSIONES Funciones del Director</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Supervisión ☞ Monitoreo ☞ Asesoramiento <p>Coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Realiza Acompañamiento ☞ Entrenamiento docentes <p>Mentoría o Mentoring:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Comparte experiencias. ☞ Orienta en los procesos Pedag. <p>V.2: Desempeño Docente</p> <p>DIMENSIONES</p> <p>Planificación curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Planificación <p>Estrategias didáctica</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Recursos didácticos <p>Medios y materiales didácticos</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Uso de materiales ☞ Uso de las TICs <p>Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Planifica la evaluación ☞ Tipos de evaluación <p>Actitud en clase:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Clima en el aula | <p>Unidad de Observación: UO 1 = Directores de la RED Tumbadén UO 2 = Docentes de la RED Tumbadén</p> <p>Unidad de análisis: UA 1 = acompañamiento del director UA 2 = Desempeño del docente</p> <p>Tipo de estudio o investigación: No experimental "Cuantitativo Descriptivo correlacional"</p> <p>Diseño de la investigación: Se aplicará el tipo de diseño Transversal Correlacional. Las variables intervinientes se interrelacionan bajo el siguiente esquema</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>M = Representa al universo de la muestra de estudio Ox = Representa los datos de las dimensiones del acompañamiento pedagógico. Oy = Representa los datos de las dimensiones del desempeño docente. r = Indica el grado de relación entre ambas variables</p> <p>Universo Muestra: 15 directores 43 profesores</p> <p>INSTRUMENTOS:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Variables</th> <th>Técnica</th> <th>Instrumento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V 1</td> <td>Encuesta Entrevista</td> <td>Cuestionario Ficha Monit.</td> </tr> <tr> <td>V 2</td> <td>Encuesta Entrevista</td> <td>Cuestionario Ficha Monit.</td> </tr> </tbody> </table> | Variables | Técnica | Instrumento | V 1 | Encuesta Entrevista | Cuestionario Ficha Monit. | V 2 | Encuesta Entrevista | Cuestionario Ficha Monit. |
| Variables | Técnica | Instrumento | | | | | | | | | | | |
| V 1 | Encuesta Entrevista | Cuestionario Ficha Monit. | | | | | | | | | | | |
| V 2 | Encuesta Entrevista | Cuestionario Ficha Monit. | | | | | | | | | | | |