

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

Estrategias de gestión directiva para el mejoramiento del desempeño de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479 de Pacaypite, distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, Cajamarca

Para optar el grado académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

Maestría: Marcos Antonio Pérez Cabrera

Asesor:

Dr. Ángel Lozano Cabrera

CAJAMARCA - PERÚ

2015

COPYRIGHT © 2015by
MARCOS ANTONIO PEREZ CABRERA
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POST GRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

Estrategias de gestión directiva para el mejoramiento del desempeño de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479 de Pacaypite, distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, Cajamarca

Para optar el grado académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:
Maestriza: Marcos Antonio Pérez Cabrera

Comité Científico:

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Presidente

Mg. Marina Estrada Pérez
Miembro Accesorio

Mg. Virgilio Gómez Vargas
Primer Miembro Titular

Mg. Luis R. Quispe Vásquez
Segundo Miembro Titular

Dr. Ángel Lozano Cabrera
Asesor

JAÉN - CAJAMARCA

2015

DEDICATORIA

A: Dios con mucha gratitud y veneración por darme
buena salud y vigor para estudiar.

A: La memoria de Felipe Pérez y Asunción Cabrera,
mis adorados padres, que desde el cielo me conducen
por el sendero del bien.

A: Mi esposa Milagritos por su apoyo constante, asertivo e
incansable.

A: Mis dos hijitos: Yarixa y Lenin, por su comprensión y
paciencia, que todos los fines de semana estuve lejos de
ellos.

AGRADECIMIENTO A:

Dr. Ángel Lozano Cabrera, Dra. Marina Estrada Pérez, Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar y a todos los maestros de la Maestría de Universidad Nacional de Cajamarca que compartieron sus conocimientos para sacar adelante este trabajo de investigación.

Al Gobierno Regional de Cajamarca, en la persona de Gregorio Santos Guerrero, por ser el gestor del proyecto regional con becas para la maestría en Gestión de la Educación y darme la oportunidad de seguir superándome.

Los docentes de la Institución Educativa N° 16479 “Cristo Rey” de los niveles primario y secundario, por su aceptación y con su mirada hacia el cambio apoyaron con datos importantes a este estudio.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Planteamiento del problema.....	4
1.2	Formulación del problema.....	9
1.3	Justificación de la investigación.....	9
1.4	Delimitación.....	13
1.5	Limitaciones.....	15
1.6	Objetivos de investigación.....	16

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de investigación	17
2.2	Bases Teórico- Científicas	24
2.2.1	Teorías de la gestión educativa	25
	A. Teoría Estructuralista	25
	B. Teoría del Desarrollo Organizacional	27
2.2.2	Enfoques del desempeño docente	29
2.2.3	Gestión educativa	30
2.2.4	El director y la calidad educativa	31
2.2.5	Estrategias y herramientas para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico	32
	A. Monitoreo	32
	B. Asesoramiento	33
2.2.6	Características del monitoreo y asesoramiento pedagógico	38
2.2.7	Implementación de un proceso de monitoreo y asesoramiento pedagógico	38
2.2.8	Desempeño docente	40
2.2.9	El docente y sus roles	42
2.2.10	Dimensiones del desempeño docente	46
	A. Dimensiones compartidas con otras profesiones	47
	B. Dimensiones específicas de la docencia	48

2.2.11 Propósitos específicos del desempeño docente	53
2.2.12 Los dominios para el desempeño docente	54
2.2.13 Las competencias del desempeño docente	54
2.2.14 Los desempeños docente	56
2.3 Definición de Términos Básicos	59

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis de investigación	61
3.2 Variables	61
3.3 Matriz de operacionalización de variables	61
3.4 Población y muestra: Grupo de estudio	67
3.5 Unidad de análisis	67
3.6 Tipo de investigación	67
3.7 Diseño de investigación	68
3.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
3.9 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de resultados	71
3.10 Validez de los instrumentos de investigación	71

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CONCLUSIONES	98
SUGERENCIAS	99
LISTA DE REFERENCIAS	100
APÉNDICES	103
Apéndice 1	104
Apéndice 2	107
Apéndice 3	110
Apéndice 4	113
Apéndice 5	116
Apéndice 6	119
Apéndice 7	123

LISTA DE TABLAS

TABLAS	PP
TABLA 1: Monitoreo del director a los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479	73
TABLA 2: Asesoramiento del director a los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479	75
TABLA 3: Monitoreo y asesoramiento del director a los docentes de la I.E.	76
TABLA 4: Monitoreo y asesoramiento del director a los docentes de la I.E.	77
TABLA 5: Dimensión cultural del desempeño de los docentes	79
TABLA 6: Dimensión política del desempeño de los docentes	81
TABLA 7 Resultados de las dimensiones: pedagógica, cultural y política	83
TABLA 8: Monitoreo y asesoramiento con la dimensión pedagógica	84
TABLA 9: Monitoreo y asesoramiento con la dimensión cultural	88
TABLA 10: Monitoreo y asesoramiento con la dimensión política	91

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PP
GRÁFICO 1: Monitoreo del director a los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479	74
GRÁFICO 2: Asesoramiento del director a los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479	75
GRÁFICO 3: Monitoreo y asesoramiento del director a los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479	76
GRÁFICO 4: Monitoreo y asesoramiento del director a los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479	78
GRÁFICO 5: Dimensión cultural del desempeño de los docentes	80
GRÁFICO 6: Dimensión política del desempeño de los docentes	81
GRÁFICO 7: Resultados de las dimensiones: pedagógica, cultural y política	83
GRÁFICO 8: Monitoreo y asesoramiento con la dimensión pedagógica	85
GRÁFICO 9: Monitoreo y asesoramiento con la dimensión cultural	89
GRÁFICO 10: Monitoreo y asesoramiento con la dimensión política	92

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

- UNESCO: Organización Internacional para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Minedu: Ministerio de Educación.
- UGEL: Unidad de Gestión Educativa Local.
- N°: Número.
- I.E.: Institución Educativa.
- CEGECOM: Centro de Gestión Comunal.
- RDZ: Resolución Directoral Zonal.
- GTC: General Teaching Council of Scotland.
- SINECE: Sistema Nacional de la Evaluación de la Calidad de la Educación
- AEP: Asignación de Excelencia Pedagógica.
- SNED: Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño.
- PEN: Proyecto Educativo Nacional.
- DO: Desarrollo Organizacional.

RESUMEN

Esta tesis es un estudio que consiste en la descripción y análisis de las variables: Estrategias de Gestión Directiva y Desempeño Docente; se ha determinado la repercusión de las estrategias de la gestión directiva en el desempeño docente como resultado de la encuesta aplicada a los docentes y de la observación registrada de todas las actividades metodológicas y procedimentales de cada docente. Al analizar y medir la variable 1, Estrategias de Gestión Directiva (monitoreo y asesoramiento), se ha determinado que el criterio “casi siempre” alcanza el 59% , como resultado de promediar los indicadores de las encuestas aplicadas a los docentes de la institución educativa Cristo Rey N° 16479. La variable 2, desempeño docente; al ser analizada, ponderada y medida, ha determinado que los indicadores del desempeño docente, en las dimensiones: pedagógica con el 26 %, cultural con el 30% y política llega al 50%; en el nivel “suficiente”, distando mucho de los niveles de calidad exigidos por los estándares internacionales que debiera ser de “sobresaliente” y con cero margen de error. Este resultado significa que entre las dos variables que conforman el problema de investigación, tienen mucho de parecido de “casi siempre” en lo que se refiere a Estrategias de Gestión Directiva y “suficiente” en cuanto al desempeño docente; se ha aceptado la hipótesis de investigación.

Palabras clave: Estrategias, estrategias de gestión educativa, monitoreo, asesoramiento, desempeño y desempeño docente.

ABSTRACT

This thesis is a study that consists in the description and analysis of the variables: Strategies of Directive Management and Teaching Performance; as a result of the survey to teachers and the record observation in all the methodological and process activities to each teacher, the influence on the strategies of Directive Management in the teacher's performance. When analyzing and measuring the variable 1, Strategies of Directive Management (monitoring and advice); it is enough the 59% in the criteria "almost always" is the result to average the indicator of the survey applied to teachers from the Educative Institution Cristo Rey N° 16479. The variable 2 "teaching performance" was analyzed, weighted and measured has determined that the indicators of teaching performance, in dimensions: Pedagogic the 26%, cultural the 30% and politic the 50%, hardly ever raise the level "enough", being far away from the quality level demanded by the international standards which should be of good grade and with zero error margin. This result means that between two variables that conform the research problem, there is similitude respect to the Strategies of Directive Management and enough in relation to the teaching performance; the investigation hypothesis has been accepted.

Key words: Strategies, strategies of educative management, monitor, advice, performance, teaching performance.

INTRODUCCIÓN

Las estrategias de gestión directiva: monitoreo y asesoramiento, son tan decisivas y valiosas para la conducción y dirección de las instituciones educativas; adquieren suma importancia en los últimos tiempos, debiendo por ello constituir la clave fundamental y herramienta imprescindible para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación básica peruana. Teniendo en cuenta el valioso significado de las estrategias de gestión directiva, en el nivel secundario y por ende sus efectos en la calidad del desempeño docente; es que se ha realizado esta tesis titulada “Estrategias de gestión directiva para el mejoramiento del desempeño docente de la institución educativa Cristo Rey N° 16479, de Pacaypite, Distrito La Coipa, Provincia de San Ignacio, Cajamarca”; para su estudio se ha partido de la interrogante ¿Cuál es la repercusión de las estrategias de gestión directiva en el desempeño de los docentes de la institución educativa Cristo Rey N° 16479, Distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, Cajamarca?; cuyo objetivo general es determinar la repercusión de las estrategias de gestión directiva en el desempeño de los docentes de esta institución; los objetivos específicos considerados alcanzados son determinar la repercusión de las estrategias de gestión directiva en el desempeño de los docentes de la institución educativa Cristo Rey N° 16479. En el desarrollo del estudio se ha utilizado los métodos inductivo- deductivo, analítico-sintético. Las técnicas de investigación utilizadas fueron la observación directa por parte del investigador y la encuesta aplicada a los docentes; los instrumentos que se utilizaron para el recojo de información fueron el cuestionario y la ficha de observación; además se realizó la revisión de las carpetas pedagógicas de cada docente, un cuaderno de campo y algunas grabaciones en las participaciones e identificación de los docentes en las actividades programadas en la institución educativa. Los resultados del presente

estudio son, que el 59 % de docentes opinan que en la institución educativa Cristo Rey N° 16479 se realiza el monitoreo y asesoramiento en el criterio de “casi siempre” y el 26% de “siempre” y el desempeño docente en la dimensión pedagógica se determinó que el 30 %, se ubica en nivel “suficiente”, en la dimensión cultural el 36% alcanza el nivel “suficiente” y en la dimensión política el 50% se ubica en el nivel de “suficiente”; lo que se concluye que según el nivel de aplicación de las estrategias de gestión directiva, se ubica el nivel del desempeño docente.

El desarrollo de esta tesis se ha realizado siguiendo los lineamientos metodológicos pertinentes, y teniendo en cuenta el esquema de tesis y el protocolo proporcionado por la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, la tesis se divide en cuatro capítulos. Además de sus respectivas conclusiones y sugerencias.

El Capítulo I, está destinado al problema de investigación, el mismo que comprende puntos esenciales para la investigación tales como: planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, delimitación, limitaciones y objetivos de investigación.

En el Capítulo II, el Marco Teórico, comprende tres elementos básicos: Los Antecedentes Teóricos, en los que consignamos las conclusiones esenciales a las que han llegado otros investigadores respecto a temas relacionados con la investigación que realizamos; las Bases Teórico- Científicas, como sistema de temas ejes estrictamente relacionados con las variables de estudio. Considera a las Teorías Científicas que se relacionan con las estrategias de gestión educativa: la Teoría Estructural y la Teoría del Desarrollo Organizacional y los enfoques que direccionan al desempeño docente como el Enfoque socio- formativo. Además se analiza el concepto de estrategia, gestión educativa y se detalla minuciosamente cada una de las dimensiones de las variables en estudio y la Definición de Términos Básicos.

El Capítulo III trata y analiza todo el Marco Metodológico de la Investigación; se especifica las hipótesis de investigación y las variables, también se presenta la matriz de operacionalización de variables, la población y muestra que por tratarse de un número reducido de participantes lo estamos tratando de un grupo de estudio, también encontramos la unidad de análisis, el tipo de investigación, el Diseño de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos.

Finalmente, en el Capítulo IV, se presenta las tablas y gráficos estadísticos con sus respectivas interpretaciones. Se describe el logro de los objetivos, la discusión de los resultados y la adopción de las teorías de la gestión educativa y del desempeño docente.

Las conclusiones que como resultado de todo el trabajo de investigación desplegado demuestran que la hipótesis en este caso resulta aceptada en su descripción y análisis. Igualmente se formulan las sugerencias respectivas para superar la situación problemática determinada como resultado del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si miramos el contexto mundial encontramos que la comunidad internacional, a través de sus instancias, reconoce la necesidad de asegurar a todos los seres humanos, el pleno e igual acceso a la educación. Esta intencionalidad se ha convertido en un esfuerzo permanente por hacer este anhelo realidad. (Representante de la UNESCO- Perú, 2011). Para llegar a concretar una educación de calidad hasta el último rincón del mundo, el gobierno está encargando a los directores de las instituciones educativas, utilizar el liderazgo pedagógico; por consiguiente, implica hacer uso de estrategias de gestión directiva que se encaminen a mejorar el desempeño docente, en bien de la mejora de los aprendizajes.

Las estrategias de gestión directiva que permiten al director gestionar una institución educativa, orientada a mejorar los aprendizajes de los estudiantes, según el (Minedu, 2013) son: el monitoreo y el asesoramiento. El monitoreo, es el recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa; para ello se requiere la previsión y uso de herramientas o instrumentos, como: un cuaderno de campo, fichas estructuradas de observación en aula y encuestas de opinión a los docentes; en cambio, el asesoramiento, es el proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido. Para llevar a la práctica el asesoramiento pedagógico, se necesita prever y utilizar herramientas; tales como: un listado de necesidades y demandas de aprendizaje de estudiantes y docentes. Por

ejemplo: requerimientos de aprendizaje; estrategias para la enseñanza de la lectoescritura, uso y manejo de instrumentos de evaluación: matriz de evaluación, rúbricas, etc., identificación de oportunidades de fortalecimiento de capacidades docentes. Las oportunidades de fortalecimiento de capacidades docentes, en el caso de las convocatorias de la UGEL, cursos que ofrecen otras instituciones, auto capacitación en la red educativa, visitas a las aulas, jornadas de inter aprendizaje. Además, incorporar en el Plan de Mejora de la Institución Educativa, actividades relacionadas al fortalecimiento de las capacidades docentes, en función a los requerimientos de aprendizaje docente previamente identificados.

Para desarrollar el monitoreo y asesoramiento, el Minedu (2013) sugiere llevar a cabo las siguientes actividades: visita a aula, observación entre pares, círculos de inter aprendizaje, jornadas de autoformación docente y aulas abiertas. Además recomienda a los directores a utilizar las siguientes herramientas: ficha de observación, cuaderno de campo, hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje, hoja de planificación del evento, material de información o lectura pedagógica, portafolio docente: evidencias de la labor docente, registro de videos de situaciones pedagógicas, listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, cronograma del día del aula abierta.

Estas estrategias, actividades y herramientas se utilizarán con propósitos de identificar fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Así como contar con información confiable, oportuna, prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente y elevar el nivel de logro de los aprendizajes. Favorecer la reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza. Favorecer la socialización y valoración de las prácticas

docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión. Promover la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en aula. Fortalecer las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente. Sensibilizar a las familias y a la comunidad sobre la importancia de una “buena enseñanza”, y así generar una corriente de opinión favorable y acciones concretas de cooperación para mejorar el aprendizaje.

En cuanto al desempeño docente, se considera como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva. (Montenegro, 2003). Mientras que el Minedu, considera dos grandes dimensiones del desempeño docente: las dimensiones compartidas con otras profesiones y dimensiones propias de la docencia. Las dimensiones compartidas con otras profesiones; se considera a cuatro sub dimensiones: Reflexiva, el docente reflexiona en y desde su práctica social, delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. Relacional, el docente aprende en la interacción con los estudiantes, principales sujetos de su trabajo pedagógico, valorando sus diferencias individuales y características socioculturales. Colegiada, el docente, en su práctica profesional es social e institucional. Interactúa con sus pares -docentes y directivos- y se relaciona con ellos para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos en la escuela. Y la dimensión ética, que incluye el respeto de los derechos y de la

dignidad de las niñas, niños y adolescentes; esto exige del profesor idoneidad profesional, comportamiento moral y la búsqueda sistemática de medios y estrategias que promuevan el aprendizaje de cada uno de los estudiantes.

Además tenemos las dimensiones específicas de la docencia, estas dimensiones por apuntar directamente al desempeño del docente en relación con el estudiante, han sido consideradas materia de análisis en el presente estudio; que comprende la dimensión pedagógica, cultural y política. La dimensión pedagógica, constituye el núcleo de la profesionalidad docente, se refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Cultural, es la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes. Y la dimensión política, es compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos. (Minedu, 2013).

En la Institución Educativa Cristo Rey N° 16479 de Pacaypite, se observa que la gestión educativa ha venido trabajando sin un monitoreo, ni mucho menos con un asesoramiento; no se cuenta con un plan de mejora de los aprendizajes; no se evidencia organización en los distintos espacios de las aulas, la utilización adecuada de las áreas libres; tampoco se han realizado visitas a otras instituciones, ni a talleres existentes en la comunidad; además no se diagnostica ni se prioriza las necesidades de aprendizaje de los estudiantes en las programaciones curriculares, unidades de aprendizaje, módulos, proyectos y sesiones de aprendizaje.

El desempeño docente, en esta misma institución, se puede observar que está centrada en la enseñanza del docente, mas no en las necesidades de aprendizajes de los estudiantes; además cada docente viene trabajando de manera individualizada, sin un objetivo común. Las programaciones curriculares no se planifican partiendo de la realidad, ni de las necesidades de aprendizajes de los estudiantes; se carece de un tema transversal, valores y actitudes, con lineamientos pedagógicos que responda a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; también carecemos de un Proyecto Curricular Institucional, el Proyecto Educativo Institucional; por lo que no trabajamos proyectos educativos.

Los docentes desarrollan su trabajo pedagógico pensando en el avance de la programación curricular, se ciñen a un esquema de sesión que no facilita el desarrollo de capacidades y competencias, de quienes tiene un lento aprendizaje; a todos los estudiantes se les considera homogéneos como si tuvieran el mismo progreso intelectual, mas no ha se realizado un diagnóstico de la problemática de los estudiantes con dificultades de aprendizaje.

Analizando esta realidad, es que existe la preocupación por abordar la presente investigación en la cual se pretende determinar la repercusión de las estrategias de

gestión directiva por parte del director en el desempeño docente de la Institución Educativa Cristo Rey N° 16479 de Pacaypite, distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, Cajamarca.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la repercusión de las estrategias de gestión directiva en el desempeño de los docentes de la institución educativa Cristo Rey N° 16479 de Pacaypite, distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, Cajamarca?

Sistematización de problema:

- a. ¿Cuál es la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión pedagógica de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479?
- b. ¿Cuál es la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión cultural de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479?
- c. ¿Cuál es la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión política de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Justificación Teórica

Este trabajo de investigación se fundamenta en los enfoques: cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo en el sentido que a partir de cifras ha permitido analizar, extraer conclusiones y dar sugerencias. Además se circunscribe dentro de lo cualitativo, en la razón que se ha observado conductas, desempeños tanto de los docentes como del director de la Institución Educativa Cristo Rey N° 16479, para emitir una opinión o tomar la decisión de contestar la encuesta por parte de los docentes y para el desarrollo de la ficha de observación por parte del director.

En lo que concierne a las estrategias de gestión directiva tiene una alta relevancia en la eficiencia de una institución educativa; que para crecer necesita ser profunda, altamente eficaz y eficiente. Esto se puede lograr aplicando la calidad total educativa en toda su estructura, de manera que cada función cuente con el personal que vele por la calidad, en los procesos y procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en las instituciones, con el único objetivo de alcanzar las expectativas y de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Las teorías de la gestión educativa que dan sostenibilidad a este trabajo son: La Teoría Estructuralista y la Teoría del Desarrollo Organizacional. La Teoría Estructuralista, se ha utilizado debido a que da importancia al entorno organizacional, manifiesta una visión organizacional a largo plazo, posee una concepción del hombre organizacional: ordenado, metódico, planifica, dispuesto al cambio, crece con la organización, con una manera de hacer eficiente y eficaz el trabajo.

De igual manera se ha recurrido a los aportes de la Teoría del Desarrollo Organizacional que considera a la organización como un todo, se orienta hacia las interacciones de las diversas partes de la organización, las relaciones laborales entre las personas, la estructura y los procesos organizacionales, utiliza uno o más agentes de cambio que son las personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización; no solo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones. Mediante la investigación acción se dedica a resolver problemas reales, se basa en procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación. Busca proporcionar información de retorno y

retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. No es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia las contingencias y por último es flexible y pragmático.

La razón por la cual quienes coordinan y dirigen actividades de docentes, es decir los gestores educativos deben estar al tanto de las innovaciones que en el campo educativo se producen aplicando el monitoreo y el asesoramiento como estrategias para mejorar el desempeño docente y en consecuencia mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Además para entender al desempeño docente se ha considerado los distintos enfoques que conceptúan a las competencias, como: el enfoque conductista, funcional, constructivista y el enfoque socio formativo. En este caso, lo que le caracteriza a este estudio es el enfoque socio formativo; debido a que las competencias o los desempeños se corrigen, se mejoran o se logran en el proceso de ejecución.

El estudio constituye un valioso aporte, en función de las estrategias de gestión directiva para la mejora del desempeño docente de la Institución Educativa Cristo Rey N° 16479, de Pacaypite; por lo tanto tiene como finalidad, ampliar los conocimientos en ese ámbito, con el fin de apoyar alguna teoría directamente desde la fuente empírica o generalizar resultados que produzca nuevas ideas o recomendaciones y sirva de base para una propuesta o eventual teoría, con el fin de ser un aporte a la educación y sobre todo para la toma de decisiones.

Justificación Práctica

Esta investigación busca aumentar la disposición en cuanto a las estrategias de gestión directiva, como también cambiar la visión errada, tediosa, monótona, abstracta entre otros, ofrece instrumentos que enriquecen las estructuras mentales, permite desarrollar técnicas intelectuales propiciando el pensamiento y razonamiento lógico.

Una de las responsabilidades básicas de los gestores educativos, es proveer la motivación necesaria a sus equipos de trabajo en la organización pues, considerando que su ausencia limita la consecución de los objetivos organizacionales. Además de ser el elemento indispensable para la generación de un buen clima organizacional. Finalmente se da a conocer que este trabajo es importante en la práctica toda vez que se considera a las estrategias de gestión directiva, no como una imposición vertical; sino como algo cotidiano, una vivencia armoniosa entre director y docentes.

Justificación metodológica

Este trabajo es tan importante en su metodología, debido a que se ha utilizado técnicas como la observación y la encuesta. La observación ha sido registrada no solo en una oportunidad, sino en varias ocasiones y eventos como: en el buen inicio del año, día del logro, escuela para padres, jornada de reflexión para revisar las sesiones de aprendizaje, registros de evaluación, proyectos de aprendizaje, programaciones curriculares, actividades del calendario cívico y la participación en actividades comunales. Además se ha registrado entrevistas informales sobre el manejo de Teorías Pedagógicas, Psicopedagógicas y conocimientos actualizados en el área curricular que enseña cada docente. En cuanto al desarrollo de la encuesta,

se ha concientizado a todos los docentes, en el anonimato de la información y en la buena intención de la información adquirida para la mejora del desempeño directivo y docente.

1.4. DELIMITACIÓN

La línea de investigación en la cual se inscribe este trabajo es “Gestión y Desarrollo Institucional” y como eje temático “Estrategias de acompañamiento para el fortalecimiento en la práctica pedagógica docente”.

1.4.1 Espacial. La presente investigación se ubica en la región de Cajamarca, provincia de San Ignacio, distrito de La Coipa, centro poblado Pacaypite, en la institución educativa Cristo Rey N° 16479.

La institución educativa Cristo Rey N° 16479, se localiza en el centro poblado Pacaypite. Es importante realizar una breve historia de esta institución educativa. En el año 1960, se reunieron los padres de familia para gestionar una escuela y fue construida de madera y tabique, con techo de paja; ubicada en la actual propiedad de don Asunción Manchay, con la finalidad de beneficiar a los alumnos de Portachuelo y Pacaypite, por ubicarse en la parte céntrica. El primer profesor fue don Ignacio Espinoza, natural de Huancabamba, quien vino a enseñar pagado por los padres de familia, durante todo ese año. Al año siguiente se contrató a la profesora Vilma Ludeña, quien deja gestionando para que esta institución sea reconocida y atendida por el estado; durante este tiempo, los padres de familia se reunían mensualmente para tratar sus acuerdos y pagos en coordinación con la profesora, teniente gobernador y agente municipal.

En el año 1966, el estado peruano reconoce el funcionamiento como Escuela Mixta N° 582, y voluntariamente don Jorge Rangel donó una hectárea de terreno, en el sector San Juan, donde hasta la actualidad sigue funcionando el nivel primario. En ese mismo año

el profesor Julio César Tineo Chicoma, asume la responsabilidad de conducirla. Hasta 1970 funcionó con ese nombre y número. A partir de 1971 pasa a denominarse Escuela Primaria de Menores N° 16479. En el año 1975, asumió la dirección la profesora Jesús María Aponte de Heredia hasta el año 1976. En 1977, asume la conducción el profesor Fabio Sebastián More Velásquez hasta 1980. Entre los años 1981 a 1983 el profesor Adamastor Torres Díaz, es el nuevo director y esta institución funciona en los turnos mañana y tarde.

En el año 1989, se hace funcionar un colegio para el nivel secundario con características de CEGECOM; asumiendo la dirección el profesor Delfín López Córdova siendo matriculados 32 alumnos: 18 varones y 14 mujeres. En un inicio, este colegio secundario recibió la denominación de CEGECOM Secundario Técnico “Juan Pablo II” hasta 1992, año en que por falta de aportes de los padres de familia para pagar a los docentes, dejó de funcionar.

Fue en el año 1994, que se retoma las gestiones para la creación de un colegio que brinde servicios del nivel secundario, esta vez con el apoyo y asesoramiento de la directora del nivel primario, profesora Agustina Ramírez García y la Asociación de Padres de Familia; fueron muchos viajes que se realizaron a la ciudad de Jaén y en el mes de octubre, el día 14 en que se publica la resolución de la Dirección Zonal de Educación de Jaén, con el siguiente número RDZ N° 001665, creando el Colegio Primario y Secundario de Menores Cristo Rey N° 16479. Actualmente, cuenta con 7 docentes en el nivel primario y en el nivel secundario laboran 12 docentes y el director.

1.4.2 Temporal. Este trabajo se realizó en el año 2014, caracterizando al estudio de corte transversal, porque el levantamiento de información requerida se ejecutó en un momento determinado del tiempo.

1.4.3 Científica. Las variables que se han considerado son las estrategias de gestión directiva: monitoreo y asesoramiento, que las hemos relacionado con la Teoría Estructural y la Teoría del Desarrollo Organizacional; ambas teorías nos ha permitido ver a la institución como un todo integrado, además la buena organización y el buen clima institucional permite lograr buenos resultados en la institución y la variable desempeño docente se ha desagregado en las dimensiones: pedagógica, cultural y política; que se relaciona con el Enfoque Socio formativo, que ha permitido realizar mejoras en las competencias y desempeño de los docentes según el proceso de realización observado.

1.4.4 Social. Este trabajo comprende a un grupo de estudio integrado por el director y los docentes de la institución educativa Cristo Rey N° 16479, de Pacaypite. Los resultados tendrán un efecto en el desempeño de los docentes, por ende en el aprendizaje de los estudiantes y en consecuencia en la mejora de la calidad educativa en esta institución educativa.

1.5. LIMITACIONES

Para ejecutar el presente estudio, se ha superado ciertas limitaciones; en primer lugar, como el investigador es parte de los recursos humanos de la institución educativa en la que se está desarrollando este trabajo de investigación, entonces para captar datos transparentes y con veracidad se ha procedido a estrategias apoyadas en las directivas emanadas por la superioridad. Al inicio en ningún momento se ha dado a conocer que se está llevando a cabo un trabajo de investigación, acerca de estrategias de gestión directiva para mejorar el desempeño docente, por el contrario se ha trabajado con naturalidad, tanto el monitoreo como el asesoramiento. Al momento de la aplicación de la ficha de observación del desempeño docente en aula; se observó cierta incomodidad

en algunos docentes, debido a que se pensaba que los resultados se iban a reportar a la superioridad.

También, cuando se aplicó la encuesta para determinar la ejecución de las estrategias de gestión directiva, hubo cierto temor en varios de los docentes, para marcar con transparencia lo que cada uno ha venido percibiendo sobre el manejo de las estrategias de gestión por parte del director; lo cual motivó a realizar una jornada de sensibilización y dar a conocer que la encuesta era anónima. Estas pequeñas limitaciones se han superado con el diálogo constante, práctica de una comunicación horizontal con todo el personal docente, administrativo, estudiantes, padres de familia y con todos los ciudadanos de la comunidad de Pacaypite.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Objetivo general

Determinar la repercusión de las estrategias de gestión directiva en el desempeño de los docentes de la institución educativa Cristo Rey N° 16479, de Pacaypite, distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, Cajamarca.

1.6.2. Objetivos específicos:

- a. Identificar la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión pedagógica de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479.
- b. Identificar la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión cultural de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479.
- c. Identificar la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión política de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A nivel internacional

Existen estudios que se relacionan con el presente trabajo de investigación, veamos algunos:

Esteban, F (2009), en su tesis “Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe ciudad de Bolívar, en la jornada de la mañana”, llega a la conclusión, estamos convencidos de que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución (p 165). Esta conclusión es muy importante en razón de que el docente no es el que impone, sino presenta el escenario, da las facilidades para que los estudiantes en base a sus experiencias culturales de acuerdo al contexto y los revierte a la sociedad.

Tenesaca, R. (2012), en su tesis “El liderazgo del gerente educativo, como influencia en la gestión con los docentes en el Colegio Técnico Naranjal” para optar el grado de Magíster; concluye que la mayoría de profesores tiene poca confianza en la toma de decisiones por parte del gerente educativo. Además en otra de sus conclusiones manifiesta que es necesario un nuevo modelo de gestión educativa para favorecer la calidad de educación que se imparte en la institución donde estén involucrados autoridades, docentes y estudiantes en beneficio de la entidad educativa. Estas conclusiones son muy importantes para el presente estudio en el sentido que un buen número de docentes son contratados y han llegado después que se ha programado las

actividades y las normas para la institución educativa, por lo que no han formado parte en su elaboración. El nuevo modelo de gestión educativa que se refiere la tesis citada, en la que participen autoridades, docentes y estudiantes; pero este modelo debe estar monitoreado y asesorado, por el director de la institución educativa.

También se han encontrado estudios que presentan los cambios del desempeño docente durante las últimas décadas en países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Austria, Escocia y Francia; han concentrado su esfuerzo en definir marcos o criterios para el desempeño profesional, como elementos de referencia de las políticas de fortalecimiento de la profesión docente. La elaboración de criterios profesionales representa un esfuerzo por describir de manera observable lo que los docentes deben saber y ser capaces de hacer en el ejercicio de su profesión. Vaillant (2008).

En la información que proporciona Vaillant (2008), los modelos en los Estados Unidos; a fines de los años 90 se difunde un informe con un diagnóstico de situación de cada Estado en materia de la formación y de la profesión docente, incluyendo una serie de requisitos para el ingreso y ascenso en la carrera docente, en función al desarrollo profesional; en cambio, en Carolina del Norte ofrece otro ejemplo para determinar el desempeño docente, que viene siendo instrumentado desde 1987 a través del NBPTS (“The National Board for Professional Teaching Standards”), este Estado basa su sistema de evaluación en un portafolio que cada docente debe presentar, incluyendo dos propuestas de tarea domiciliaria, dos planificaciones de clase y documentos que den cuenta de actividades que involucren a las familias y otros profesionales de la comunidad. También se somete a los docentes a cuatro ejercicios que abordan distintas áreas del conocimiento pedagógico. Además el mismo Vaillant (2008), presenta el desempeño docente en Australia, en este país en 1973, la Comisión de Centros Escolares Australianos planteaba la necesidad de que el ejercicio profesional de los

docentes estuviera regulado por estándares establecidos por los mismos docentes y en 1998, a partir de un informe elaborado por el gobierno, se establecen una serie de normas para el desempeño de la profesión docente, el modelo utilizado incluye cuatro etapas que usualmente se desarrollan durante un período de dos años: planificación preliminar, recolección de datos, entrevista y seguimiento.

Los cambios en el desempeño docente también se evidencian en el Reino Unido, Inglaterra, el País de Gales y Escocia, han priorizado en los últimos años, la elaboración de normas para el ejercicio docente. En los tres casos, los docentes deben obtener un “Qualified Teacher Status”. En 1993, el “Scottish Office Education Department” definió las competencias necesarias para la enseñanza. Las mismas constituyen la base para los programas de formación inicial y establecen los requisitos para el inicio y etapas sucesivas de la carrera docente. Cuando un docente recibe su titulación, debe ser evaluado durante un periodo de iniciación de dos años antes de obtener la certificación del “General Teaching Council of Scotland” (GTC). El informe del director del centro educativo es clave para recibir la certificación. En el caso particular de Inglaterra, la evaluación docente se basa en un marco de estándares para la docencia (QualifiedTeacher Status); dichos estándares se relacionan con valores profesionales y de práctica docente: conocimiento, comprensión y ejercicio de la docencia. Vaillant (2008).

La situación en América Latina, el desempeño de los docentes no ha sido hasta el presente un tema prioritario; pero esto no significa que no haya existido una práctica o normativa al respecto (Álvarez, 1997).

Según Vaillant D. (2006), presenta un diagnóstico del desempeño docente en 7 países de América Latina. Así en Argentina, el desempeño del docente es evaluado tanto por el director del establecimiento como por el supervisor. En cambio, la

experiencia de El Salvador, es un tanto diferente; allí la Ley de Carrera Docente, establece que la evaluación del ejercicio magisterial es permanente. Entre sus componentes se encuentra la evaluación institucional, en la que se han incluido algunos indicadores explorados de manera aleatoria entre los maestros, referidos a planificaciones, condiciones en que se mantiene el salón y registros de asistencia. Mientras que en Honduras, se proyecta determinar el desempeño docente a través del Sistema Nacional de la Evaluación de la Calidad de la Educación (SINECE). El mecanismo previsto se articula en torno a los resultados de los alumnos, la evaluación del director, la coevaluación de los docentes entre sí y la autoevaluación. Se cuenta con un Manual de evaluación del desempeño docente que conceptualiza el porqué, las formas y la periodicidad con que deben realizarse. Otro caso es el de Nicaragua, de acuerdo con la Ley de Carrera Docente, el desempeño docente en ejercicio se da desde su preparación, sus méritos y deméritos y su desempeño profesional. A cada maestro se le observa una vez al año, normalmente al final del período académico, por su director/a y por el colectivo docente del centro. Además, técnicos del Ministerio realizan unas tres visitas de supervisión a las aulas por año. Pero, tal como sucede en otros países estudiados; en Nicaragua comprueba en la práctica el cumplimiento del horario, la implementación del programa y la asistencia de los alumnos a clase. En República Dominicana, según el Reglamento del Estatuto del Docente, se contemplan un período de prueba para aquellos que ingresan al sistema, la evaluación ordinaria realizada en un período no mayor de tres años a los docentes en servicio, y la evaluación especial ordenada por la Secretaría de Educación por interés institucional. Sin embargo, el desempeño no se ha institucionalizado ni aparece articulada con un sistema de promoción dentro de la carrera docente: ha actuado fundamentalmente como un mecanismo para el otorgamiento de incentivos en función de la puntuación obtenida. En

Uruguay es muy similar al de Argentina y Nicaragua, ya que los maestros son evaluados por sus directores y por los supervisores.

En Chile, tiene una particularidad, los docentes no son funcionarios del Ministerio de Educación. La educación se financia a través de un sistema de subvención a la demanda, más conocido como sistema de “vouchers”, donde el Estado entrega una subvención por cada estudiante matriculado en los establecimientos educativos. En este contexto, coexisten actualmente en Chile tres programas: el Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional Docente (Docente Más), el Programa de Asignación de Excelencia Pedagógica (AEP) y el Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño (SNED). El SNED fue creado el año 1995 y comenzó a operar a partir del año 1996. Este programa selecciona cada dos años a los establecimientos de mejor desempeño en cada región, incluye la entrega de un beneficio económico denominado “Subvención por Desempeño de Excelencia” que se destina a los establecimientos educacionales de mejor desempeño, incentivo que es distribuido entre sus docentes. En Colombia, cada año, los docentes son evaluados en términos del cumplimiento de metas. Aquellos que aspiran a cambiar de escalafón, deben someterse a una evaluación especial basada en competencias específicas requeridas en su labor docente. Se tiene en cuenta ciertas cualidades del docente tales como: dominio de estrategias y habilidades pedagógicas y de evaluación; manejo de la didáctica propia del área o nivel educativo de desempeño; habilidades en resolución de problemas; nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el plan de estudios de la institución; actitudes generales hacia los estudiantes; manejo de las relaciones de grupos; trato y manejo de la disciplina de los estudiantes; sentido de compromiso institucional; preocupación permanente por el mejoramiento de la calidad de la educación; y logro de resultados. Se agrega por último la evaluación de Competencias, que tiene carácter voluntario. Está dirigida a aquellos

docentes inscritos en determinado escalafón que pretendan ascender de grado o de categoría en el mismo grado.

Los casos examinados muestran, sin desmedro, los avances realizados, en cuanto al desempeño docente que se apoya en mecanismos poco sofisticados y es efectuada generalmente por los directores y supervisores del sistema educacional. Además, cuando existe la verificación del desempeño docente, esta suele ser una formalidad. Estos estudios sirven de antecedentes a la investigación porque coinciden en que los directores de las instituciones educativas deben conocer estrategias de gestión y teorías de calidad educativa que ayuden a determinar el desempeño docente.

2.1.2. A nivel nacional. Se han realizado varios trabajos de investigación. Veamos algunos de ellos:

Zárate, D. (2011), en su tesis para optar el grado de Magíster “Liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia” llega a la conclusión que existe un alto grado de influencia entre el liderazgo directivo y el desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esta conclusión se relaciona con el presente estudio en el sentido que al hablar de liderazgo directivo, el director en su ejercicio de gestión educativa tiene que aplicar las estrategias de gestión directiva: monitoreo y el asesoramiento al personal que está bajo su responsabilidad.

El Proyecto Educativo Nacional al 2021, en su tercer objetivo estratégico dice “Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia”. Los docentes que laboran en los centros educativos del país son un factor clave de los cambios que propone el Proyecto Educativo Nacional. Hoy en día los maestros no gozan de incentivos sino al contrario, para actuar con creatividad, profundizar su formación profesional o realizar esfuerzos adicionales a favor de sus estudiantes suelen enfrentar

muchos obstáculos. El cambio que se propone demanda que los profesores puedan hacer carrera profesional con criterios objetivos de promoción, que se les posibilite una formación a la medida de sus necesidades para optimizar su contribución al centro educativo y que reciban incentivos acordes con su condición de profesionales y especialistas en una tarea fundamental para el país. PEN (2006).

Asimismo el cuarto objetivo estratégico del mismo documento trata de “una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad”. Un cambio institucional perentorio y factor primordial para una transformación sistémica en la educación es la descentralización de la gestión educativa. Este proceso tiene una dimensión política y cultural. De un lado, coloca los problemas de la distribución espacial del poder dentro de un Estado y el desafío de la organización de un sistema de redistribución del poder democrático, en provecho de las comunidades locales. Desde el punto de vista cultural, estimula el enriquecimiento de las culturas locales y regionales. PEN (2006).

Los estudios que han servido de pilares para la organización de este trabajo de investigación, en cuanto a las estrategias de gestión del director son:

- El Minedu (2013) en el “Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas”, en el que encontramos a las estrategias de gestión del director: monitoreo y asesoramiento, con sus recomendaciones cómo utilizarlos, herramientas a utilizar, sus propósitos, objetivos, momentos en que deben utilizarse y apuntar a mejorar los aprendizajes.
- El Minedu (2013) en el “Marco de Buen Desempeño del Directivo”, en este fascículo encontramos a los dos dominios, seis competencias y los 21 desempeños que debe cumplir un buen director de una institución educativa.

- El Minedu (2012), en el fascículo “Marco del Buen Desempeño Docente”; en el que nos proporciona información importante a tener en cuenta para el desempeño docente, como son los cuatro dominios, nueve competencias y cuarenta desempeños, los mismos que sirven como estándares a tener en cuenta en el desenvolvimiento de un docente, y que estos cuarenta desempeños en este estudio se han considerado como indicadores y se han seleccionado de acuerdo a las dimensiones pedagógica, cultural y política, para el presente estudio.

2.1.3. A nivel regional. Pocos son los estudios que se han realizado, pero tenemos a Campos, Horna, Quenaya y Rojas en su tesis “Propuestas de estrategias para la participación social en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa Jaén de Bracamoros, de la ciudad de Jaén, 2006”, para optar el grado de Magíster; en una de sus conclusiones hace referencia a la gestión directiva que le falta mayor proyección y trascendencia a la comunidad.

Este estudio es relativamente nuevo. En nuestro país el desempeño docente, no ha sido tarea de los directores, siempre se ha dejado en manos de organismos descentralizados e intermedios del Ministerio de Educación y analizando a una de las responsabilidades que otorga la Ley General de Educación del Perú, Ley N° 28044 y la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944; las cuales facultan al director de la institución educativa llevar trabajos de monitoreo y asesoramiento del personal que se encuentra bajo su responsabilidad, es que me animo a llevar adelante este trabajo y para una mejor comprensión, obliga a conocer a profundidad la siguiente base teórica.

2.2. BASES TEÓRICO- CIENTÍFICAS

La elaboración de este trabajo de investigación se fundamenta en bases teórico-científicas; tanto las teorías que realizan aportes acerca de las estrategias para la gestión

directiva y los distintos enfoques de las competencias que caracterizan al buen desempeño de los docentes; a continuación se presentan estas teorías.

2.2.1 **Teorías de la gestión educativa.** En cuanto a la gestión educativa, muchas son las teorías que se han desarrollado hasta la actualidad, desde la Teoría Clásica, Humanística, Neoclásica, Burocrática, Estructuralista y del Desarrollo Organizacional (DO). En este trabajo se pretende determinar la mejora del desempeño docente a través de las estrategias de gestión directiva, por lo que se ha priorizado a las teorías: Estructuralista y del Desarrollo Organizacional.

A. Teoría Estructuralista. Son varios los autores que defienden esta teoría; así tenemos a Chester Irving Barnard quien al estudiar la organización, la definió como un sistema de actividad o fuerzas de coordinadas de dos o más personas. Barnard observó que por regla general las organizaciones son de corta duración y lo atribuyó a que no cumplían dos criterios necesarios para la supervivencia: la eficacia (capacidad de lograr metas establecidas) y la eficiencia (grado en que esa organización es capaz de satisfacer las motivaciones de los individuos). En la década del 50, surge esta teoría como una orientación hacia la sociología organizacional, y básicamente busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad (sociedad organizacional), caracterizada por la interdependencia entre las organizaciones (hombre organizacional). El estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la construcción del todo. Se origina por los siguientes factores:

- La oposición que ya existía entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas. Se necesitaba abarcar los aspectos que eran considerados por la una e ignorados por la otra y viceversa.

- La necesidad de considerar la organización como una unidad social grande y compleja en la que interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización.
- Era necesario dar un nuevo concepto de estructura. Es decir, la estructura se mantiene aun cuando se altera uno de sus elementos o relaciones.
- La Teoría Estructural da origen a un nuevo concepto de organización (global: intra e inter organizacional) y un nuevo concepto de hombre, el hombre organizacional, flexible que sabe escuchar, tolerante a personas y problemas, dispuesto al cambio, con deseos de superación, capaz de diferenciar recompensas y sanciones. Una organización que puede aprovechar los problemas para convertirlos en oportunidades o ventajas.

Este modelo clasifica a las organizaciones en formales (aquellas que perduran en el tiempo y los empleados pasan por ellas) e informales (aquellas circunstancias o definidas para una tarea específica emergente o transitoria). A la vez, permite la relación entre los componentes de la organización, y afirma que cada cargo debe tener sus atribuciones como por ejemplo la capacidad de tomar decisiones en forma independiente.

Por otra parte, este enfoque permite iniciar estudios acerca del ambiente que rodea a las empresas (oportunidades y amenazas) ya que las empresas interactúan con el ambiente que las rodea.

Los aportes de la Teoría de Estructuralista, son los siguientes:

- Da importancia al entorno organizacional (ambiente).
- Manifiesta una visión organizacional a largo plazo.

- Concepción del hombre organizacional: ordenado, metódico, que planifica, dispuesto al cambio, que crece con la organización, con una manera de hacer eficiente y eficaz el trabajo.
- Toma argumentos de la Teoría Clásica, Relaciones Humanas y de la Teoría Burocrática, para formar su propia teoría.

B. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO). Esta teoría surgió en 1962, no como un trabajo único, sino como el complejo conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo de sus potencialidades.

El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. No es una teoría propiamente dicha, sino un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración. El DO se propone los siguientes objetivos:

- a. Introducir una nueva mentalidad; abierta, democrática y eminentemente participativa; orientada mucho más hacia la administración de personas que hacia la administración de bienes y técnicas.
- b. Destacar los cambios ambientales y el rol de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional.
- c. Dar una idea de desarrollo organizacional, sus supuestos básicos y su proceso, y presentar diversos modelos de desarrollo organizacional basados en cambios estructurales, de comportamiento o de ambos.
- d. Permitir una visión crítica de las diversas modalidades de intervención en las organizaciones.

La teoría del Desarrollo Organizacional se caracteriza por:

- Focalización sobre la organización. Considera a la organización como un todo, para el cambio pueda ocurrir efectivamente; busca asegurar que todas las partes integrantes de la organización funcionen de modo coordinado e integrado.
- Orientación sistémica. Se orienta hacia las interacciones de las diversas partes de la organización, las relaciones laborales entre las personas, la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia.
- Agente de cambio. El DO utiliza uno o más agentes de cambio que son las personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización.
- Solución de problemas. El DO no solo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones. Mediante la investigación acción el DO se dedica a resolver problemas reales.
- Aprendizaje experimental. Significa que los participantes reconocen por la experiencia en el ambiente de entrenamiento los diversos problemas que deben enfrentar en el trabajo.
- Procesos grupales y desarrollo de equipos. El DO se basa en procesos grupales como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
- Retroalimentación. El DO busca proporcionar información de retorno y retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos. La

retroalimentación suministra información de retorno sobre su comportamiento y estimula a las personas para que comprendan las situaciones en que se desenvuelven, y a emprender las acciones auto correctivas más eficaces en esas situaciones.

- **Orientación situacional.** El DO no es rígido ni inmutable, sino situacional y orientado hacia las contingencias. Es flexible y pragmático y adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares diagnosticadas previamente.

2.2.2 **Enfoques del desempeño docente.**

El desempeño docente, visto en el desarrollo de dominios y competencias, encontramos varios enfoques que permite un proceso continuo de mejoras, dado que, en la medida que ha surgido uno tras otro, en ningún momento han sido excluyentes, por el contrario se han complementado mutuamente. De acuerdo con Nemecio, Olinda, & Pedro, (2014, 32) se tienen los principales enfoques de competencias: funcionalista, conductista, constructivista y socio formativo.

- A. Enfoque funcionalista.** La competencia es el desempeño de funciones laborales- profesionales
- B. Enfoque conductista.** La competencia es la actuación en base a conductas que aporten ventajas competitivas a las organizaciones.
- C. Enfoque constructivista.** La competencia es asumida como procesos de desempeños dinámicos, abordando las disfunciones que se presentan.
- D. Enfoque socio formativo.** Este enfoque sostiene que las competencias son actuaciones integrales para resolver problemas de la vida con idoneidad, ética y mejora continua.

Para el presente estudio se está optando por el enfoque socio formativo o enfoque complejo de competencias, que según Tobón “marco de reflexión – acción educativa que pretende generar las condiciones pedagógicas esenciales para facilitar la formación de personas íntegras y competentes para afrontar los retos- problemas del desarrollo personal, la vida en sociedad, el equilibrio ecológico, la creación cultural- artística y la actuación profesional- empresarial, a partir de la articulación de la educación con los procesos sociales, comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos, ambientales y artísticos en los cuales viven las personas, implementando actividades formativas con sentido” (Tobón, 2010,31).

2.2.3 Gestión educativa

Existen varias afirmaciones con relación a gestión educativa; al respecto Casassús, afirma que gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente, busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación; une conceptos de la administración con los conceptos de educación, pero últimamente el discurso político influye directamente en su práctica. En su estado actual, la “gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática” (Casassús, 2000, p.2); del mismo modo para el representante de la UNESCO en el Perú, gestión educativa no es una disciplina teórica, muy por el contrario es una disciplina aplicada en su cotidianidad de su práctica. Además refiere que en la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa.(UNESCO- Perú, 2011).

La Ley General de Educación del Perú N° 28044, en el Título 5, capítulo I, en el artículo 63, define a la gestión educativa nacional: es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y

de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada.

En base a las referencias citadas, podemos decir que gestión educativa es la gestión aplicada en el campo educativo en busca de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; es un eje primordial que encamina a la educación para buscar senderos de corto, mediano y largo alcance; con esta disciplina se forma gestores comprometidos con la educación que aplican la administración conocimientos científicos.

2.2.4 El Director y la calidad educativa

Ser director implica decidir en función de: Crear condiciones favorables al hecho pedagógico. Garantizar el funcionamiento eficiente de la administración. Influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles. Según (Calero, 2006) considera tres grandes funciones del director en el trabajo de una Institución educativa: pedagógica, administrativa e institucional.

La Ley General de Educación N° 28044; en su Título IV, Artículo 55; da a conocer que el director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde: Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley. Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa. Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores. Recibir una formación especializada para el

ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad. Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado. El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley.

De lo anteriormente señalado se puede decir que el director de una institución educativa es la persona dotada de autoridad y con gran responsabilidad; imparte entusiasmo, dinamismo y liderazgo en todo momento de su actuar directivo.

2.2.5 Las estrategias y herramientas para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico

Estrategia para Serna Gómez, “en el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el cómo de los proyectos, son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.” (Serna Gómez, 2003, p 246).

Las estrategias básicas que permiten gestionar una Institución Educativa, orientada a lograr aprendizajes en los estudiantes, son principalmente: el monitoreo y el asesoramiento:

A. El monitoreo. Es el proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa. En el monitoreo se requiere la previsión y uso de herramientas o instrumentos, como: Un cuaderno de campo, fichas estructuradas de observación en aula y encuestas de opinión a los estudiantes y familias (Minedu, 2013).

El Ministerio de Educación, en su fascículo Manual del Desempeño Directivo, está considerando dos desempeños del director en cuanto al monitoreo, que por razones de operacionalización de variables en este estudio, se está considerando como indicadores y son los siguientes:

1. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

2. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.(Minedu, 2013).

B. El asesoramiento. Para el Minedu (2013) considera un proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido y Cánovas (2007) afirma que la calidad educativa no se logra exclusivamente mediante el esfuerzo de cada uno, es importante generar nuevas capacidades en los equipos docentes y directivos, también es fundamental el acompañamiento de parte de las instancias de coordinación pedagógica que retroalimenten y les faciliten la comunicación y el trabajo en equipo. En su investigación que la titula “Reflexión de la práctica docente en un proceso innovador” plantea en una de sus conclusiones como un desafío de la práctica docente de hoy, que las estrategias pedagógicas mediadas por el diseño adecuado de las técnicas didácticas, tendrían que ser implementadas por todos los docentes para que se transformaran en habilidades o competencias de la práctica docente y de los propios estudiantes.

De acuerdo con el Minedu (2013) para llevar a la práctica el asesoramiento pedagógico, se necesita prever y utilizar herramientas, como:

- Un listado de necesidades y demandas de aprendizaje estudiantes y docentes. Por ejemplo: Requerimientos de aprendizaje; estrategias para la enseñanza de la lecto escritura, uso y manejo de instrumentos de evaluación: matriz de evaluación, rúbricas, etc.
- Identificación de oportunidades de fortalecimiento de capacidades docentes. Las oportunidades de fortalecimiento de capacidades docentes, tales como: Las convocatorias de la UGEL, cursos que ofrecen otras instituciones, auto capacitación en la red educativa, visitas a las aulas, jornadas de inter aprendizaje.
- Incorporar en el Plan de Mejora de la Institución Educativa, actividades relacionadas al fortalecimiento de las capacidades docentes, en función a los requerimientos de aprendizaje docente previamente identificados.

El monitoreo y asesoramiento pedagógico se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional. Minedu (2013).

Para operacionalizar el asesoramiento del director se está considerando los siguientes indicadores:

1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.
2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.

3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.
4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.
5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y negociación.
6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.
7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.
8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.
9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.
10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.
11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.

12. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.
13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.
14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.
15. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.
16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.
17. Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.
18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella (Minedu, 2013).

El proceso de gestión educativa es un trabajo minucioso, que requiere un conjunto de actividades y herramientas. Para llevar a cabo las estrategias de monitoreo y asesoramiento pedagógico en la institución educativa, el Minedu (2013) considera que en todas las instituciones educativas, se debe actuar

considerando varias actividades educativas y además utilizar herramientas precisas que se presenta en el siguiente cuadro:

ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS DEL PROCESO DE MONITOREO Y ASESORAMIENTO PEDAGÓGICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.		
Actividades	Herramientas	Propósito
Visita a aula	<ul style="list-style-type: none"> a. Ficha de observación b. Cuaderno de campo 	Identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Así como contar con información confiable y oportuna y prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.
Observación entre pares	<ul style="list-style-type: none"> a. Fichas de observación. b. Hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje 	Favorece la reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza.
Círculos de inter aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> a. Hoja de planificación del evento. b. Material de información o lectura pedagógica. c. Bitácora personal del docente. d. Portafolio docente: evidencias de la labor docente. e. Registro de videos de situaciones pedagógicas. 	Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión. Promover la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en aula.
Jornadas de autoformación docente	<ul style="list-style-type: none"> a. Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente. b. Hoja de planificación del evento. c. Material de información o lectura pedagógica. d. Portafolio docente: evidencias de la labor docente. e. Registro de videos de situaciones pedagógicas. 	Fortalecer las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.
Aulas abiertas	<ul style="list-style-type: none"> a. Cronograma del día del aula abierta. 	Sensibilizar a las familias y a la comunidad sobre la importancia de una “buena enseñanza”, y así generar una corriente de opinión favorable y acciones concretas de cooperación para mejorar el aprendizaje.

2.2.6 Características del monitoreo y asesoramiento pedagógico

Las acciones de monitoreo y asesoramiento pedagógico, para ser efectivas en el logro de los aprendizajes, deberán reunir las siguientes características:

- a. Sistemático y pertinente, supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de la práctica pedagógica de cada docente.
- b. Flexible y gradual, propone distintas alternativas para apoyar a los docentes.
- c. Formativa, motivadora y participativa, promueva el crecimiento profesional del docente generando espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.
- d. Permanente e integral, acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos: planificación, ejecución (implementación de las rutas) y evaluación curricular de modo continuo.

2.2.7 Implementación de un proceso de monitoreo y asesoramiento pedagógico

Para implementar un proceso de monitoreo y asesoramiento, es necesario tomar en cuenta los siguientes procesos:

- a. Priorizar indicadores en cada uno de los aspectos. Consiste en determinar con los docentes los aspectos e indicadores que serán materia de monitoreo y asesoramiento para generar condiciones de intercambio pedagógico, recibir de “buena manera” la acción de asesoramiento, además facilitar la acción reflexiva del docente y el compromiso ético de mejorar la práctica docente.

Por ejemplo:

Aspectos	Indicadores priorizados
Condiciones para el aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> - Aulas limpias y ordenadas. - Espacios o sectores de aprendizaje funcionales. - Servicios higiénicos limpios y funcionando. - Otros.

Priorizar con los docentes aquellos indicadores relevantes que permitirán monitorear y asesorar en los aspectos: condiciones para el aprendizaje, jornada de reflexión, implementación de las “Rutas del Aprendizaje” y Día de Logro. Con el propósito de mejorar los aprendizajes.

- b. Elaborar los instrumentos definiendo los ítems de observación. Para contar con información relevante y oportuna, que ayude a tomar decisiones para la mejora de los aprendizajes, es necesario que éstos tengan coherencia con los indicadores priorizados en cada aspecto. Por ejemplo:

Aspectos	Indicadores priorizados	Instrumentos
Condiciones para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Aulas limpias y ordenadas. - Espacios o sectores de aprendizajes funcionales. - Servicios higiénicos limpios y funcionando. - Otros 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de chequeo. - Cuaderno de trabajo. - Otros.

- c. Recoger información in situ. Previa coordinación con el docente ingresar al aula para observar y registrar en los instrumentos (cuaderno de campo o fichas de observación) información relevante. Para ello, es importante: Saber observar e identificar en las interacciones que se dan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje información relacionada con los indicadores

priorizados, y sostener una reunión de salida en el cual se comunica los resultados de la acción de monitoreo.

- d. Análisis de la información recogida. Significa organizar la información recogida tanto en el asesoramiento como en el monitoreo, para después socializarla durante las jornadas de reflexión y provocar el interés por el mejoramiento continuo.
- e. Implementar acciones de mejoramiento en base a los hallazgos del monitoreo y asesoramiento. No basta hacer señalamientos en cuanto a debilidades, fortalezas de la práctica docente, lo importante es pasar a la acción reflexiva y propositiva, en la perspectiva de elevar los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes.(Minedu, 2013).

2.2.8 Desempeño docente

En cuanto al desempeño docente encontramos varias concepciones:

“Desempeño docente, proviene del inglés performance o perform, y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido. Referencia a las funciones generales de la profesión, a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación. Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral”. (Minedu, 2013); en cambio para (Montenegro, 2003) “desempeño docente o competencia es un patrón general de comportamiento, es un conjunto de acciones concretas en el cumplimiento de sus funciones. Éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Además el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente”.(p 18). De

estas concepciones podemos concluir que el desempeño docente es el actuar inherente al docente; tanto en la institución educativa como el fuera de ella, en la comunidad y en la vivencia frente otras personas, el actuar observable de sus estudiantes y la mejora de la calidad educativa. En este sentido las investigaciones realizadas por varios autores (Tenti 2005; Vaillant y Rossel 2006) han demostrado que los docentes encuentran la mayor satisfacción tanto en la actividad de la enseñanza en sí misma, como en la relación afectiva con los alumnos. Respecto a este tema, podemos afirmar que las experiencias satisfactorias del desempeño docente repercuten de manera significativa en la vida personal y profesional del profesorado: las experiencias positivas en el ejercicio de la profesión llevan al crecimiento personal y profesional; a mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, al compromiso con la docencia y con el Centro Educativo, y a su felicidad y bienestar.

Por el contrario, varios profesores manifiestan algunas dificultades relacionadas con la cultura y organización de la escuela: escasas actividades educativas para realizar presentaciones ante la comunidad imposibilita realizar prácticas constantes de las costumbres de la localidad. Además, mencionan algunas experiencias adversas con algunos alumnos, con los padres de familia y que comulgan otras sectas religiosas. También supone una gran preocupación de los profesores la situación de algunos alumnos/as que tienen familias desintegradas o disfuncionales, hecho que repercute en los resultados del aprendizaje. Algunos profesores consideran las dificultades que han tenido en la tarea educativa como parte del proceso del desarrollo personal y profesional, y reconocen la necesidad de actualizarse permanentemente.

De manera particular se señala el deseo de construir una sociedad más justa y humana. Estos deseos y aspiraciones de los profesores confirman la gran preocupación que existe en América Latina por mejorar la calidad de la formación y además en los

últimos años, se constata un interés por precisar la base de conocimientos que necesita el docente para enseñar. (Vaillant y Cuba. 2008). También, han surgido una serie de documentos ministeriales con orientaciones para la formación docente en los que se explicita el bagaje que necesita un maestro para su buen desempeño.

Rivero (2007) señala que la educación en Perú, lleva casi tres décadas de deterioro progresivo y los principales problemas son la baja calidad de la enseñanza y del aprendizaje de los estudiantes y de los egresados. Cuba (2008) indica que la formación del maestro en Perú, ha de estar centrada en su papel como sujeto protagónico de la enseñanza y en su responsabilidad social frente a los estudiantes.

Las opiniones sobre el proceso de aprendizaje y sobre los métodos de enseñanza ponen de manifiesto la importancia de tomar conciencia de los cambios que se producen en el mundo de hoy y en la vida de los estudiantes. La gran necesidad de conocer y acoger a las nuevas subjetividades y a las nuevas generaciones requiere nuevos paradigmas, nuevos métodos de enseñar y nuevas maneras de llegar a la persona. Los profesores consideran como un reto muy importante el empleo de una metodología de enseñanza acorde con el tipo de la sociedad que vivimos: las nuevas situaciones de la familia y los avances de la tecnología. Se hace necesaria una educación contextualizada y personalizada. Este es el principal desafío del momento actual que exige una cultura de investigación y actualización permanente como política educativa dentro de una institución educativa sin odios ni rencores, ser transmisores y vivenciar en el ámbito contextual de vivencias de paz y tranquilidad.

2.2.9 El docente y sus roles

- A. **Concepto de docente.** También se le llama profesor, pedagogo, facilitador, maestro.

Docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte relaciona conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias icónicas que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado de enseñanza- aprendizaje. Facilita técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje. (Orellana, 2003)

La ley General de Educación N° 28044, en el Capítulo V, Título IV, artículo 56, define; el profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. Le corresponde:

- a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.
- b) Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- c) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley; estar comprendido en la carrera pública docente;

recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones previsionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.

d) Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.

e) Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.

f) Integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y

g) Los demás derechos y deberes establecidos por ley específica.

Al respecto la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, en su Capítulo II y artículo 4, define al profesor es un profesional de la educación, con título de profesor o licenciado en educación, con calificaciones y competencias debidamente certificadas que, en su calidad de agente fundamental del proceso educativo, presta un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia. Coadyuva con la familia, la comunidad y el Estado, a la formación integral del educando, razón de ser de su ejercicio profesional.

B. Rol del docente innovador

El rol del docente innovador es complejo; la competencia, el profesionalismo y la dedicación que se nos exigen, hace que recaiga en el docente una gran responsabilidad (...)el docente innovador tiene una gran responsabilidad que cumplir; por ello el desarrollará al máximo su

competencia, investigación y dedicación para con su trabajo. El docente logrará que el alumno aprenda y comprenda lo que estudia, usará para ello técnicas de motivación, contenidos interesantes y amenos relacionados con su realidad; el docente organizará su labor a través de la preparación adecuada del plan de clase. En el proceso de construcción de la enseñanza aprendizaje el docente tendrá presente que la enseñanza se realiza en el aprendizaje (no a la inversa). La enseñanza sin aprendizaje no es enseñanza. La enseñanza es en la medida que el alumno aprende, no simplemente cumplir, la programación, las horas de clase, etc. Por tanto, el docente realiza una serie de funciones esenciales para lograr un aprendizaje verdadero, duradero y significativo en los alumnos (Bravo, 2006).

C. Rol del docente contemporáneo

(Bravo, 2006) señala que los roles del docente contemporáneo se pueden clasificar en las siguientes dimensiones: profesional, personal y social; pero para el Minedu; en la Ley de la Reforma Magisterial N° 29944, en su artículo 12, establece cuatro (4) áreas de desempeño laboral, para el ejercicio de cargos y funciones de los profesores: gestión pedagógica, gestión institucional, formación docente y la innovación e investigación.

- **Gestión pedagógica:** Comprende tanto a los profesores que ejercen funciones de enseñanza en el aula y actividades curriculares complementarias al interior de la institución educativa y en la comunidad, como a los que desempeñan cargos jerárquicos en orientación y consejería estudiantil, jefatura, asesoría, formación

entre pares, coordinación de programas no escolarizados de educación inicial y coordinación académica en las áreas de formación establecidas en el plan curricular.

- **Gestión institucional:** Comprende a los profesores en ejercicio de los cargos de Director de Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Director o Jefe de Gestión Pedagógica, Especialista en Educación de las diferentes instancias de gestión educativa descentralizada, director y Subdirector de institución educativa.
- **Formación docente:** Comprende a los profesores que realizan funciones de acompañamiento pedagógico, de mentoría a profesores nuevos, de coordinador y/o especialista en programas de capacitación, actualización y especialización de profesores al servicio del Estado, en el marco del Programa de Formación y Capacitación Permanente.
- **Innovación e investigación:** Comprende a los profesores que realizan funciones de diseño, implementación y evaluación de proyectos de innovación pedagógica e investigación educativa, estudios y análisis sistemático de la pedagogía y proyectos pedagógicos, científicos y tecnológicos.

2.2.10 Dimensiones del desempeño docente

El Minedu considera dos grandes dimensiones del desempeño docente: una compartida con otras profesiones y la otra específica de la docencia.

A. Dimensión compartida con otras profesiones

Esta dimensión el Minedu, la presenta en cuatro sub dimensiones: reflexiva, relacional, colegiada y ética.

a. Dimensión reflexiva. El docente reflexiona en y desde su práctica social; delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. La auto-reflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor.

b. Dimensión relacional. Es un proceso que se construyen vínculos cognitivos, afectivos y sociales que hacen de la docencia una actividad profesional de carácter subjetivo, ético y cultural. El tratamiento del vínculo entre el docente y los estudiantes es fundamental. En estas relaciones, el docente aprende en la interacción con los estudiantes, principales sujetos de su trabajo pedagógico, valorando sus diferencias individuales y características socioculturales.

c. Dimensión colegiada. El docente en su práctica profesional es social e institucional. Interactúa con sus pares —docentes y directivos— y se relaciona con ellos para coordinar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos pedagógicos en la escuela. El maestro forma parte de la cultura escolar y es permeable a sus creencias y prácticas. Su labor individual adquiere mayor sentido cuando contribuye al propósito y a los objetivos de la institución a la que pertenece. La identidad profesional de los docentes se construye, en gran medida, en los espacios sociales y laborales que ella promueve.

d. Dimensión ética. El fundamento ético de la profesión docente incluye el respeto de los derechos y de la dignidad de las niñas, niños y adolescentes. Exige

del profesor idoneidad profesional, comportamiento moral y la búsqueda sistemática de medios y estrategias que promuevan el aprendizaje de cada uno de los estudiantes.

B. Dimensión específica de la docencia. Según el Minedu, en el fascículo del Marco del Buen Desempeño docente, a esta dimensión la considera inherente a los docentes, por corresponderle de acuerdo a la naturaleza de la profesión y considera tres sub dimensiones: pedagógica, cultural y política.

a. La dimensión pedagógica, constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación. En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos a tres aspectos fundamentales.

- El juicio pedagógico, que supone tener criterios —variados, multidisciplinarios e interculturales— para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.
- El liderazgo motivacional, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las

capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.

- La vinculación, que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos. Etimológicamente, “vínculo” significa “atadura” y “compromiso”, y supone entonces intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno.

En cuanto a esta dimensión existe algunos estudios que son grandes aportes a este trabajo, es el caso de Marchesi (2007 citando a Schön 1987) indica que lo que caracteriza al docente competente es el pensamiento práctico que se construye a partir del conocimiento en la acción, de la reflexión en la acción y de la reflexión sobre la acción. El docente no solo activa sus conocimientos implícitos y automáticos en las situaciones de enseñanza y de aprendizaje, sino que también debe de adaptarse a las condiciones cambiantes que se producen en el aula y ha de reflexionar posteriormente sobre lo que ha sucedido para contrastar el efecto educativo de la respuesta proporcionada. Esto quiere decir que en la dimensión pedagógica, el maestro debe prepararse constantemente porque no existe nada estático, todo es cambiante.

- b. Dimensión cultural.** Refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos

para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

- c. Dimensión política.** Refiere al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común. Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres, sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos, (Minedu, 2013).

Para ampliar nuestra información acerca de la dimensión política en el desempeño docente, es menester recurrir a los estudios de varios autores, al respecto; Espinoza (2008) señala que en el proceso de cambio es neurálgico el rol investigador, innovador y reflexivo del profesorado porque él educa con su manera de integrarse de forma plena o de manera precaria en la modernidad. En este sentido, Arroyo (2009) propone algunas características que deberá desarrollar o fortalecer el profesor como tarea política de investigador, unir la teoría con la práctica, promover innovaciones en el aula, interés de cuestionar y comprobar la teoría en la práctica mediante el desarrollo de la investigación, el alto nivel de competencia en el aula con respecto a su materia, la capacidad de comprender y establecer buenas relaciones con los alumnos.

En la sociedad actual es imprescindible que el profesor asuma el papel de profesor investigador, capaz de analizar de modo reflexivo su práctica en

colaboración con sus compañeros. De esta manera el profesor aprende a conocer el ritmo de desarrollo de los alumnos, las exigencias del aprendizaje, los métodos de intervención didáctica y ayuda encontrar otras alternativas para mejorarla. Como señala Espinoza (2008) que es la responsabilidad del profesor de comprometerse directamente con la investigación como educador.

La relación maestro-alumno es compleja pero juega un papel importante para lograr y facilitar la adquisición de aprendizajes significativos en este momento. Cámere (2009) considera la relación profesor-alumno en el aula como eje medular en la actuación docente. También, Moya (2010), indica que el cómo y la calidad de nuestra relación con los alumnos y el impacto global en ellos, depende sobre todo de nuestras actitudes y de cómo nos vemos nosotros como profesores. Por eso señala que es importante saber crear un ambiente de paz, de confianza, de seguridad donde los alumnos se sientan libres.

Tomando como base estas definiciones, podemos decir que política educativa es el conjunto de decisiones de gobierno que toman las autoridades del sector educación para orientar y dirigir las actividades y funciones que deben desarrollarse en todo el territorio nacional para cumplir con los objetivos educativos formulados en concordancia con los grandes fines de la nación.

Todo docente debe conocer que la dimensión política no se da al azar, sino que responde a fundamentos, normas y principios; al respecto Alvarado (1999,4) nos dice: “Cualquier política se concibe, tomando en cuenta tres orientaciones básicas dentro de otras, y que se podrían formular en tres

interrogantes: “PARA QUÉ”, el “QUÉ” y el “CÓMO”, en tal sentido las fuentes filosóficas que sustentan estas inquietudes se pueden inscribir en:

El Humanismo: El “PARA QUÉ”

EL Racionalismo: El “QUÉ”

El Constructivismo: El “CÓMO”.

- **El Humanismo.** Según esta doctrina filosófica, el ser humano es el eje central de toda iniciativa y actividad política, y por ende de la política educativa; es decir, toda la actividad que se realiza en el marco de la política educativa debe orientarse a buscar el desarrollo y progreso del hombre como agente más importante de la sociedad. Por ello la pregunta ¿para qué?, supone dirigir los esfuerzos para lograr objetivos claros y definidos en pos del bienestar de la humanidad y de la institución educativa.

- **El Racionalismo.** Según esta posición, el fundamento de la política educativa radica en que los educandos o personas en formación desarrollen sus potencialidades cognitivas en base a razonamientos y construcciones mentales, relacionadas directamente con la realidad. Sin duda la construcción de nuevos conocimientos, mediante la combinación de conceptos, juicios y razonamientos, supone poseer información previa. Y en ello, es precisamente donde se fundamenta los postulados del razonamiento.

- **El Constructivismo.** Actualmente la educación peruana ensaya el Nuevo Enfoque Pedagógico. El Constructivismo, según el cual el alumno aprende haciendo y actuando como protagonista de su propio aprendizaje.

De acuerdo con Alvarado (1999,5): “Muchos mecanismos intervienen en la construcción de este conocimiento, fundamentalmente la acción del sujeto

sobre el medio y la respuesta de este medio a la acción del sujeto; es decir, el establecimiento de un diálogo entre el individuo y el medio. Para lo cual existen mecanismos de construcción en el interior del sujeto, los que se encargan de acomodar el conocimiento en su propia organización de pensamiento”.

En nuestro país el constructivismo constituye una corriente amplia de enfoques que se sustenta en los trabajos de reconocidos autores como: Vygotsky y su teoría Socio culturalista, Piaget y su teoría Psicogenética, Ausubel y su teoría del Aprendizaje Significativo, Brunner y su teoría del Aprendizaje por descubrimiento, Gardner y su teoría de Las Inteligencias Múltiples, Novak y su teoría de los Mapas conceptuales, y otros.

2.2.11 Propósitos específicos del desempeño docente

Es importante no solo conocer la teoría del desempeño docente, sino que debemos tener un pleno conocimiento de cuáles son sus propósitos; para ello el Minedu (2013) considera que al establecer un conjunto de dominios, competencias y desempeños que todo docente debe cumplir, los propósitos son los siguientes:

- a. Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b. Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c. Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.

d. Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

2.2.12 Los dominios para el desempeño docente

Según el Minedu (2013) considera al dominio como un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, se han identificado cuatro dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

2.2.13 Las competencias del desempeño docente

El término competencia, tiene una historia; por lo que varios autores se han ocupado de ella y no han llegado a ponerse de acuerdo. Según Núñez, Vigo, Palacios y Arnau (2014) afirma que “el concepto es conflictivo, complejo, poli funcional, ambiguo, dinámico, inter y tras disciplinario. Esta palabra polisémica, polivalente o multivalente es aplicable a distintas instancias del saber humano, especialmente al educativo. Por ello, ha abierto un amplio debate en torno a su definición y operacionalización, pues esto depende del enfoque o perspectiva disciplinaria por donde se le delimite” (p 39).

Etimológicamente competencia tiene dos acepciones. La primera, competencia, del verbo competir, proviene del griego “agón, agón/sies”, que se traduce como “Ir al encuentro de otra cosa, encontrarse, para responder, rivalizar, enfrentarse para ganar, salir victorioso de las competencias olímpicas que se jugaban en Grecia antigua”. La segunda, acepción deriva del Latín “Competentia” que quiere decir pertenecer, incumbir, comprometerse con algo “Competere” que equivale a “Te compete”, significa que te haces responsable de algo, está dentro del ámbito de tu jurisdicción. (García, 2011).

Para el Minedu (2013) competencia es un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado. La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de unos fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones. El Minedu considera nueve competencias docentes:

- a. Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.
- b. Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.
- c. Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

- d. Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.
- e. Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.
- f. Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y armar su identidad y responsabilidad profesional.
- g. Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.
- h. Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad.
- i. Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.

2.2.14 Los desempeños docentes

En la definición de desempeño identificamos tres condiciones: actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados.⁴ 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. Comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido: Referencia a las funciones generales de la profesión. Referencia a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación.(Minedu, 2013).

Uno de los factores que inciden en la actuación docente, es la formación inicial y la capacitación permanente de los profesores. En este sentido, Marcelo (2008), subraya que el valor de las sociedades actuales está directamente ligado con el nivel de formación y la capacidad de innovación y emprendimiento que poseen los ciudadanos. Por lo tanto, esta realidad obliga y exige a todos los profesionales y, de manera particular al profesorado, una formación actualizada, permanente y contextualizada. Por lo que se refiere a las medidas concretas para enfrentar los problemas del sistema educativo en la sociedad actual, Esteve (2006), insiste en la necesidad de mejorar la calidad de la formación inicial y permanente del profesorado porque muchas de las claves de los actuales problemas de desmoralización, de imagen social y de identidad profesional de los profesores se originan por la precaria formación profesional. Consideramos importante la propuesta de Day (2007) sobre algunas condiciones para una buena formación que tenga como punto nuclear a la persona del profesor y como primera exigencia que se conozca a sí mismo y que tenga un auto-concepto positivo, como persona y como docente.

En cuanto a la formación permanente del profesorado, acogemos lo que recomienda Esteve (2006) sobre la necesidad de impartir cursos y seminarios de reflexión sobre los objetivos y valores educativos en una sociedad democrática y pluralista para que ellos reflexionen sobre el sentido de su trabajo frente de un cambio social acelerado.

Volviendo a los aspectos que señalaron los participantes en el trabajo sobre la formación profesional, se destacan las exigencias de una investigación constante sobre la docencia y un acercamiento al mundo juvenil.

Estas opiniones confirman el pensamiento de Fernández (2002) que indica la educación en Perú, en el momento actual, tiene que estar vinculada al desarrollo integral de la persona y de la sociedad, y que es necesario contar con profesores que, además de tener habilidades y conocimientos especializados, deberán capacitarse en métodos activos y en informática aplicada en la enseñanza.

En lo que se refiere a la formación y el compromiso profesional, los profesores participantes señalan la importancia de que la enseñanza no se limite sólo al plano académico formativo, sino también a la formación emocional. En este aspecto, valoramos el planteamiento de Marchesi (2007) sobre la necesidad de trabajar y educar las emociones de los profesores por su importancia en la actividad docente. Se hace necesario, sobre todo en el momento actual, prestar una atención especial al bienestar emocional del profesorado.

Algunos de los participantes han señalado la importancia de la educación en valores, el tomar conciencia de que la profesión docente es una vocación y reconocen como elementos fundamentales en la vida del profesorado: la responsabilidad, el compromiso, el testimonio coherente, el vivir la educación como oportunidad de transformación y de entrega para la formación de los alumnos. Desde esta perspectiva, es importante que los profesores sean conscientes de que la profesión docente tiene un fuerte componente vocacional. Ser profesor/a es una “vocación” que exige dedicación, compromiso y preocupación por los alumnos.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Asesoramiento. Es considerado también como un proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido. Minedu (2013).

Desempeño docente. Según el Minedu (2013) es el comportamiento observable, que puede ser descrito y/o medido. Referencia a las funciones generales de la profesión, a la determinación de logros generales y específicos comprometidos en la actuación. Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

Dimensión cultural. Refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen.

Dimensión pedagógica Es la práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Esta dimensión presenta tres aspectos fundamentales: el juicio pedagógico, el liderazgo motivacional y la vinculación.

Dimensión política. Capacidad para formar estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad. (Minedu, 2013).

Docente, es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje. Orellana (2003, 54).

Estrategia. (Del lat. *strategia*, y este del gr. στρατηγία).f. Arte de dirigir las operaciones militares. ||2. Arte, traza para dirigir un asunto. ||3. *Mat.* En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (Diccionario Digital Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008).

Estrategia de gestión. Es el procedimiento, la técnica y las herramientas que utiliza el director para hacer efectivo la gestión educativa. Las estrategias básicas que permiten gestionar una Institución Educativa, orientada a lograr aprendizajes en los estudiantes, son principalmente: el monitoreo y el asesoramiento. (Minedu, 2013).

Gestión educativa. Según (Casassús, 2000) “es una disciplina de desarrollo reciente.(...) busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación”. También se dice que no es una disciplina teórica, muy por el contrario es una disciplina aplicada en su cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. (Representante de UNESCO- Perú, 2011).

Monitoreo. Es el proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Hipótesis general

Las estrategias de gestión directiva repercuten en el desempeño docente en la Institución Educativa Cristo Rey N° 16479, de Pacaypite, distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, Cajamarca.

3.1.2. Hipótesis específicas:

- a. El monitoreo y asesoramiento del director repercuten en la dimensión pedagógica de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479.
- b. El monitoreo y asesoramiento del director repercuten en la dimensión cultural de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479.
- c. El monitoreo y asesoramiento del director repercuten la dimensión política de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479.

3.2 VARIABLES

Variable 1. Estrategias de gestión directiva.

Variable 2. Desempeño docente.

3.3 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

El presente trabajo se ha operacionalizado a través de dos variables: las estrategias de gestión directiva y el desempeño docente. Las estrategias de gestión directiva, según el Minedu (2013) se está considerando al monitoreo y asesoramiento; mientras que en el desempeño docente, se ha priorizado a las dimensiones específicas de la docencia: la pedagógica, cultural y la política.

Estrategias de gestión directiva

Son procedimientos, herramientas y recursos que le permiten al director de una institución educativa encaminar por buen rumbo el desempeño de los docentes y en consecuencia repercute en el logro de metas, propósitos establecidos y en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Desempeño docente

Es la conducta, la actuación y actuar observable del docente en el campo educativo. También desempeño docente se considera al conjunto de normas, requisitos o estándares que debe cumplir todo docente en actividad dentro o fuera del aula en bien de los aprendizajes de los estudiantes.

Matriz de operacionlización de variables

Variable/ Concepto operacional	Dimensión	Indicadores
Variable 1. Estrategias de gestión directiva.	Monitoreo	1. Monitorea y orienta las estrategias y los recursos, el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. 2. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes con criterios claros y coherentes con los aprendizajes asegurando la comunicación oportuna de los resultados.
	Asesoramiento	3. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. 4. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje. 5. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. 6. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. 7. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y negociación.

		<p>8. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.</p> <p>9. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>10. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.</p> <p>11. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.</p> <p>12. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>13. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>14. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</p> <p>15. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p> <p>16. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.</p> <p>17. Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.</p> <p>18. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p> <p>19. Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.</p> <p>20. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p> <p>21. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.</p>
--	--	---

Variable 2. Desempeño docente	Dimensión pedagógica	<p>1. Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.</p> <p>2. Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.</p> <p>3. Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.</p> <p>4. Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.</p> <p>5. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.</p> <p>6. Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.</p> <p>7. Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.</p> <p>8. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.</p> <p>9. Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.</p> <p>10. Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.</p> <p>11. Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p> <p>12. Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes</p> <p>13. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.</p> <p>14. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.</p> <p>15. Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.</p>
	Dimensión cultural	<p>16. Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.</p> <p>17. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.</p> <p>18. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el</p>

		<p>tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.</p> <p>19. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.</p> <p>20. Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.</p> <p>21. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.</p> <p>22. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.</p> <p>23. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.</p> <p>24. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.</p> <p>25. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.</p>
	<p>Dimensión política</p>	<p>26. Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales, con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.</p> <p>27. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.</p> <p>28. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.</p> <p>29. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p> <p>30. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas, contenidos teóricos y de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.</p> <p>31. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.</p> <p>32. Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades.</p> <p>33. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.</p> <p>34. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.</p> <p>35. Desarrolla, cuando corresponda disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.</p>

		<p>36. Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje</p> <p>37. Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.</p> <p>38. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.</p> <p>39. Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.</p> <p>40. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración adaptada en base al Marco de Buen Desempeño del Directivo y el Marco del Buen Desempeño Docente. Minedu.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA (GRUPO DE ESTUDIO)

El presente estudio de investigación “Estrategias de gestión directiva para el mejoramiento del desempeño de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479, de Pacaypite, distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, Cajamarca” la población o muestra, está constituida por 19 docentes y el director de la institución educativa; el cual se presenta en el siguiente cuadro:

- Docentes del nivel primario:

Docentes	Nombrados	Contratados	Total
Masculino	2	1	3
Femenino	4	0	4
Total	6	1	7

Fuente: Cuadro de asignación de personal 2014.

- Docentes del nivel secundaria:

Docentes	Nombrados	Contratados	Total
Masculino	5	5	10
Femenino	2	0	2
Total	7	5	12

Fuente: Cuadro de asignación de personal 2014.

3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS

Las unidades que se analizaron fueron: el director y cada uno de los docentes de la Institución Educativa Cristo Rey N° 16479.

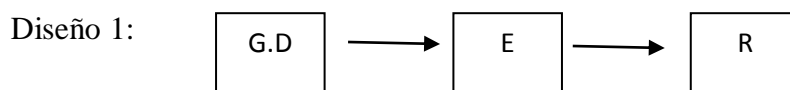
3.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y analítica; de corte transversal. Es una investigación exploratoria, porque se ha generado información a través de las encuestas; es descriptiva, porque se han descrito de manera sistematizada como han sido observados; es analítica, porque se ha descrito de manera amplia las

particularidades de los factores de las estrategias de la gestión directiva: monitoreo y asesoramiento, y su influencia en el desempeño de los docentes de la Institución Educativa N° 16479 Cristo Rey. Finalmente, es de corte transversal, porque la información ha sido levantada en un momento determinado del tiempo del año 2014.

3.7. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al tipo y al propósito del presente trabajo, se plantea el siguiente diseño de investigación:

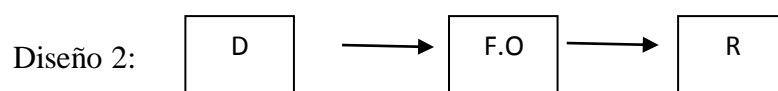


Donde:

GD: Grupo de docentes.

E: Encuesta aplicada a los docentes para evaluar las estrategias de gestión del director.

R: Resultados de la encuesta aplicada a los docentes.



Donde:

D: Director de la institución educativa.

F.O: Ficha de observación que utiliza el director para evaluar el desempeño de los docentes.

R: Resultados de las fichas de observación.

3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.8.1. Técnicas

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron, fueron la revisión documental, la encuesta y la observación. La revisión documental, permitió revisar todos los documentos de cada docente existe en archivos, la encuesta se utilizó para organizar un cuestionario adecuando en concordancia con los desempeños del director propuesto por el Minedu, en el Marco del Buen Desempeño Directivo, que se le entregó a cada docente para recabar información sobre la ejecución de las estrategias directivas. La observación, es otra técnica que se utilizó para organizar la ficha de observación que utilizó el director para registrar el desempeño de cada uno de los docentes.

3.8.2. Instrumentos

Se utilizó varios instrumentos en la recolección de datos y los principales fueron los siguientes:

- Documentos de archivos. Se realizó la revisión y análisis documental de las carpetas pedagógicas de cada uno de los docentes participantes en el presente estudio. Se observó que las carpetas pedagógicas contienen las programaciones curriculares, programaciones de unidad, cronograma de los aprendizajes y calendarización del año escolar. En ninguno de estos documentos se ha encontrado la planificación de la evaluación de los aprendizajes, con una matriz de evaluación o con una rúbrica. Esta revisión documental ha permitido al director de la institución dar una opinión y se ha registrado en la ficha de observación.
- El cuaderno de campo, este instrumento permitió registrar las fortalezas y debilidades de cada docente. Se registró entrevistas realizadas a cada docente

sobre el dominio de las Teorías Pedagógicas y Psicopedagógicas, los conocimientos actualizados en sus áreas respectivas de cada docente, también la participación en actividades programadas como en el Día del Logro, actividades culturales, participación en la mejora del Proyecto Educativo Institucional. Lo registrado en el cuaderno de campo se trasladó a la ficha de observación, en los indicadores que requerían de una observación detenida y de convivencia natural. El cuaderno de campo lleva registrado el nombre de cada docente observado, la hora y el día del monitoreo al aula; además del número de estudiantes participantes, las circunstancias llevadas a cabo en el momento del monitoreo. También se ha registrado el tema desarrollado por cada docente y en seguida la contrastación la información existente en cada carpeta pedagógica, el material y los recursos tecnológicos existentes en la institución utilizados por cada docente y el contraste con el plan de sesión de aprendizajes; asimismo las reacciones de cada docente al momento del monitoreo y finalmente las recomendaciones dadas como parte del asesoramiento para la mejora de los aprendizajes.

- La encuesta, este instrumento se planificó y elaboró en un cuestionario con 21 ítems. Fue organizado en dos partes, la primera referido al monitoreo llevado a cabo por parte del director y son los dos primeros ítems. La segunda parte está referido al asesoramiento del director en esta institución educativa, contiene 19 ítems. Todos los ítems de esta encuesta se extrajeron del fascículo Marco del Buen Desempeño del Directivo del Minedu. (Apéndice 01).
- La ficha de observación, se planificó y elaboró en tres partes, teniendo en cuenta las dimensiones del desempeño docente consideradas en el estudio. La primera parte consta de 15 ítems, todos ellos se refieren a la dimensión pedagógica; la segunda, se refiere a la dimensión cultural que consta de 10 ítems, desde el ítem

16 hasta al 25 y la tercera parte recoge información sobre la dimensión política, consta de 15 ítems, desde el 26 hasta el 40. Este instrumento es una adaptación de los desempeños docentes propuestos por el Minedu, en su fascículo Marco del Buen Desempeño Docente. Lo que se ha hecho es ubicar cada desempeño docente, de acuerdo a la dimensión en estudio.

La ficha de observación ha permitido registrar el desempeño de cada docente participante de esta institución educativa. La mayoría de sus ítems fueron marcados en el momento del monitoreo en aula, pero varios de ellos ha obligado hacer uso del cuaderno de campo y del análisis documental. (Apéndice 02).

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el procesamiento de resultados se ha utilizado paquetes estadísticos, preconcebidos como el procesador de textos y el Excel.

El análisis e interpretación de resultados se ha realizado a través de la elaboración de tablas y gráficos, de las dimensiones consideradas en cada una de las variables objeto del estudio.

3.10. VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos han sido validados de acuerdo a las normas que exige la Universidad Nacional de Cajamarca. Se ha presentado a dos expertos de la misma universidad para la respectiva revisión y validación.

Los instrumentos de recojo de datos del presente trabajo han sido de gran confiabilidad; en la razón que para elaborarlos se ha observado minuciosamente la matriz de operacionalización de las variables. La variable “Estrategias de gestión

directiva”; se han considerado como dimensiones al monitoreo y al asesoramiento. Para elaborar los indicadores del monitoreo y asesoramiento se ha recurrido al Manual del Desempeño Directivo del Minedu; del cual los desempeños presentes en este manual, se han considerado como indicadores; tanto para el monitoreo, los dos últimos desempeños y para el asesoramiento los diecinueve restantes. Del mismo modo se ha procedido con la variable “Desempeño docente”; se han considerado como dimensiones: la dimensión pedagógica, cultural y política. Para elaborar los indicadores de estas tres dimensiones, se ha tenido como fuente fundamental al Manual del Desempeño Docente del Minedu; del cual los desempeños presentes en este manual, se han considerado como indicadores.

Para cada indicador de las dimensiones consideradas en ambas variables se han cuantificado en base a la escala de Likert. La cuantificación de todos los indicadores de las estrategias de gestión directiva fueron: Nunca 1, rara vez 2, casi siempre 3 y siempre 4. También la cuantificación de todos los indicadores del desempeño docente se consideró: Deficiente 1, insatisfactorio 2, suficiente 3 y satisfactorio 4.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 ESTRATEGIAS DIRECTIVAS

4.1.1 Frecuencia y porcentaje de los resultados de la dimensión monitoreo

Tabla 1: Monitoreo del director a los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479

Dimensión monitoreo		
Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	0	0
Rara vez	8	21
Casi siempre	26	68
Siempre	4	11
Total	38	100

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la encuesta de los docentes.

Estas frecuencias son los resultados de promediar las opiniones de los docentes en los dos primeros indicadores de la encuesta para medir las estrategias de gestión directiva. El primer indicador es: Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, y el segundo monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

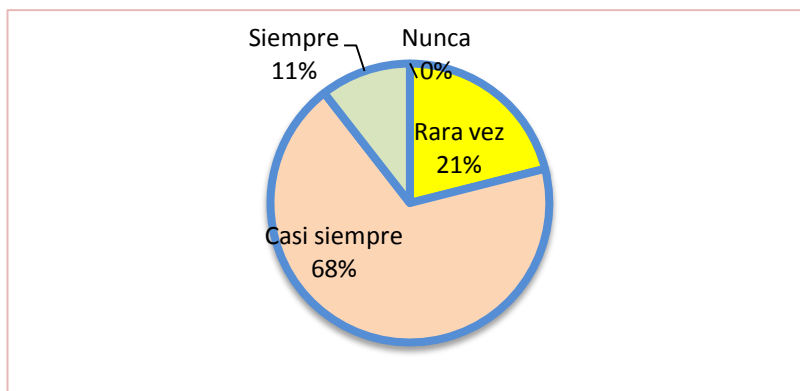


Gráfico 1: Monitoreo del director a los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la encuesta de opinión de los docentes

Interpretación

El 68 % de docentes opinan que el director de la Institución Educativa N° 16479 Cristo Rey, casi siempre monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos y evaluación de los aprendizajes. El 11% manifiesta siempre, pero el 21% da a conocer que rara vez; lo que significa que en esta institución educativa sí, se viene aplicando un monitoreo en el uso de estrategias, recursos metodológicos, uso efectivo del tiempo y uso de los materiales educativos y evaluación de los aprendizajes; sin embargo, existe la necesidad de optimizar a un 100% el monitoreo para lograr los objetivos y metas educativas. Estos resultados confirman lo que Zárate R., Dilma.(2011), en su tesis para optar el grado de Magíster “Liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia”, manifiesta que existe un alto grado de influencia entre el liderazgo directivo y el desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Los docentes sienten la necesidad de ser monitoreados por el director; pero resulta que a la ausencia de un monitoreo el docente prefiere dedicarse exclusivamente al desarrollo de su área y evaluar con criterios tradicionales con calificativos al finalizar la unidad de aprendizaje.

4.1.2 Frecuencia y porcentaje de los resultados de la dimensión asesoramiento

Tabla 2: Asesoramiento del director a los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479.

Dimensión asesoramiento		
Criterio	Cifras absolutas	Cifras relativas (%)
Nunca	0	0
Rara vez	56	16
Casi siempre	199	55
Siempre	106	29
Total	361	100

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la Encuesta de opinión de los docentes

En esta tabla se observa las frecuencias como resultado de promediar las opiniones de los docentes en los indicadores desde el tercero hasta el vigésimo primero de la encuesta aplicada para evaluar las estrategias de gestión del director, en la estrategia asesoramiento.

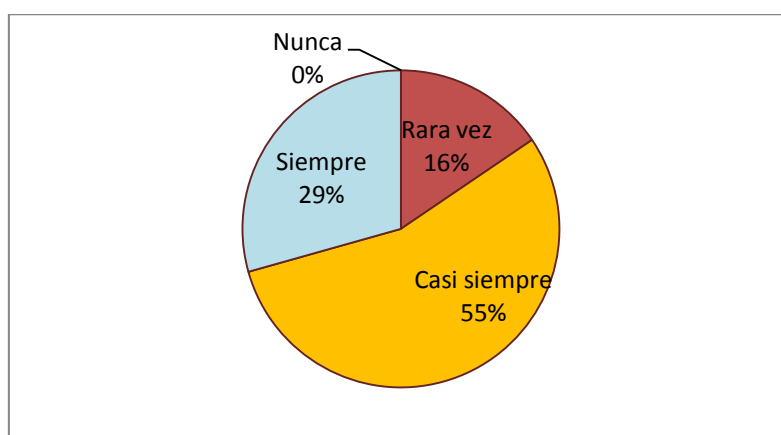


Gráfico 2: Asesoramiento del director a los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la Encuesta de opinión de los docentes

Interpretación

El 55 % de docentes afirman que casi siempre y el 29 % manifiesta que siempre se diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social; en contraposición el 16 % opina que rara vez; lo que nos lleva a concluir que existe la necesidad por parte de la Dirección de la I.E. Cristo Rey N° 16479, debe reforzar

acciones orientadas a complementar los resultados alcanzados para el logro de las metas de aprendizaje.

4.1.3 Frecuencia y porcentaje de los resultados de la variable estrategias de gestión directiva

Tabla 3: Monitoreo y asesoramiento del director a los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479

Monitoreo y Asesoramiento		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	0	0
Rara vez	64	15
Casi siempre	255	59
Siempre	110	26
Total	399	100

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la encuesta de opinión de los docentes.

En esta tabla se ha promediado los resultados de las opiniones de los docentes tanto del monitoreo como del asesoramiento utilizado por el director.

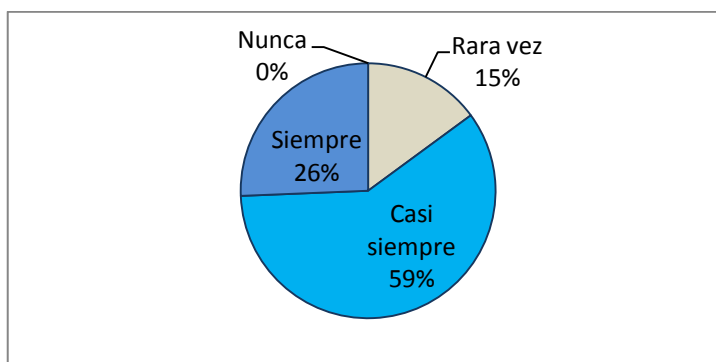


Gráfico 3: Monitoreo y asesoramiento del director a los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la encuesta de opinión de los docentes

Interpretación

Promediando los resultados porcentuales, tanto del monitoreo como el asesoramiento, responden el 26% siempre y el 59% casi siempre; frente al 15% opinan

que rara vez. De acuerdo con los resultados, existe un porcentaje considerable de docentes que recomiendan a la dirección de esta institución educativa, realizar acciones de monitoreo y asesoramiento para llegar al nivel óptimo en el manejo de estrategias de gestión directiva, y que se reflejen en el resultado del mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Los profesores de la Institución Educativa Cristo Rey N° 16479 de Pacaypite, expresaron sus pensamientos y vivencias sobre las estrategias de gestión directiva que la dejaron plasmados en la encuesta de opinión de docentes. De todas las opiniones las más resaltantes se han centrado en la necesidad de contar con mejor asesoramiento en la planificación, organización y ejecución de instrumentos de evaluación, sugieren que la dirección de la institución educativa debe enfatizar las acciones u oportunidades para la sistematización y difusión de los resultados de la evaluación, se debe gestionar encuentros para compartir el manejo de las TIC y el uso frecuente de los equipos para hacer más dinámicas las sesiones de aprendizaje. Además los participantes reconocen la importancia de la formación en el desarrollo de su vida profesional y consideran como un reto importante en estos momentos de cambio.

4.2 DESEMPEÑO DOCENTE

4.2.1 Frecuencia y porcentaje de los resultados de la dimensión pedagógica

Tabla 4: Dimensión pedagógica del desempeño docente

Dimensión pedagógica		
Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Deficiente	64	22
Insatisfactorio	115	40
Suficiente	84	30
Sobresaliente	22	8
Total	285	100

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la ficha de observación del director.

Las frecuencias que aquí se observan, son promedios de los resultados, de los quince primeros indicadores de la ficha de observación utilizado por el director para medir el desempeño docente en la dimensión pedagógica. (Ver apéndice 6).

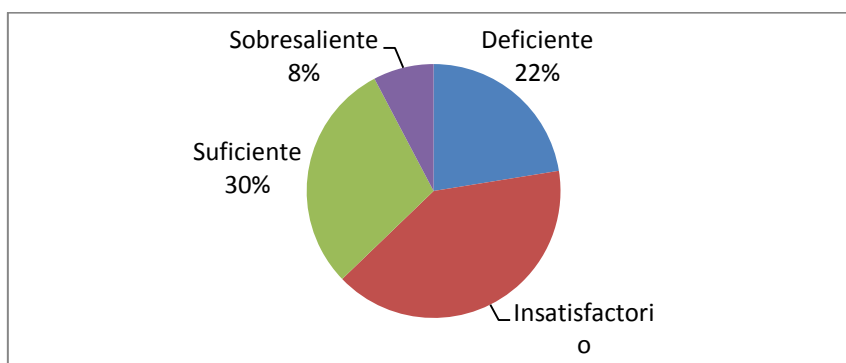


Gráfico 4: Dimensión pedagógica del desempeño docente.

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la ficha de observación del director.

Interpretación

Según la ficha de observación en la que registra el desempeño docente, en la dimensión pedagógica, promediando los porcentajes de todos los indicadores considerados en esta dimensión encontramos que el 22% es deficiente y el 40% insatisfactorio; en contraposición al 30% que es suficiente y el 8% sobresaliente. En base a estos resultados se deduce que la mayoría de docentes se ubica por debajo del nivel insatisfactorio en conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña, las teorías pedagógicas, la elaboración de la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados; la selección de los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes; diseña creativamente procesos

pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos; crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje; diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados; diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo; del control permanentemente en la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas; en consecuencia existe la necesidad de hacer un trabajo de actualización permanente en la dimensión pedagógica para lograr que el 62% de profesores logren mejorar su desempeño y por consiguiente se mejore el aprendizaje de los estudiantes.

4.2.2 Frecuencia y porcentaje de los resultados de la dimensión cultural

Tabla 5: Dimensión cultural del desempeño de los docentes

Dimensión cultural		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje (%)
Deficiente	30	16
Insatisfactorio	72	38
Suficiente	68	36
Sobresaliente	20	10
Total	190	100

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la ficha de observación del director.

Las frecuencias que aquí se observan, son promedios de los resultados, desde el indicador 16 hasta el 25 de la ficha de observación utilizado por el director para medir el desempeño docente en la dimensión cultural, cuyos resultados detallados de cada indicador se encuentra en el apéndice 6 de este trabajo de investigación.

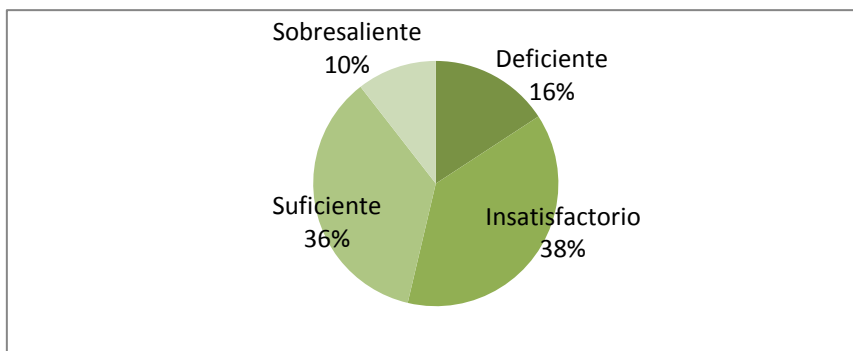


Gráfico 5: Dimensión cultural del desempeño de los docentes

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la ficha de observación del director.

Interpretación

Respecto a la dimensión cultural, comprende los siguientes indicadores: Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales. Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje. Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo. Desarrolla individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno. Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno. Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados. Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el

aprendizaje de todos sus estudiantes. Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente. Promediando el resultado de todos estos indicadores se observa que el 16% de docentes es deficiente, el 38% insatisfactorio; ante el 36% suficiente y 10% sobresaliente. Esto significa que el 54% de docentes está por debajo del nivel insatisfactorio y que necesita una actualización urgente en la dimensión cultural y de esa manera superar los vacíos manifestados en los resultados.

4.2.3 Frecuencia y porcentaje de los resultados de la dimensión política

Tabla 6: Dimensión política del desempeño de los docentes

Dimensión política		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje (%)
Deficiente	25	9
Insatisfactorio	86	30
Suficiente	142	50
Sobresaliente	32	11
Total	285	100

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la ficha de observación del director.

Las frecuencias que aquí se observan, son promedios de los resultados, desde el indicador 26 hasta el 40 de la ficha de observación utilizado por el director para medir el desempeño docente en la dimensión política, cuyos resultados detallados de cada indicador se encuentra en el apéndice 6 de este trabajo de investigación.

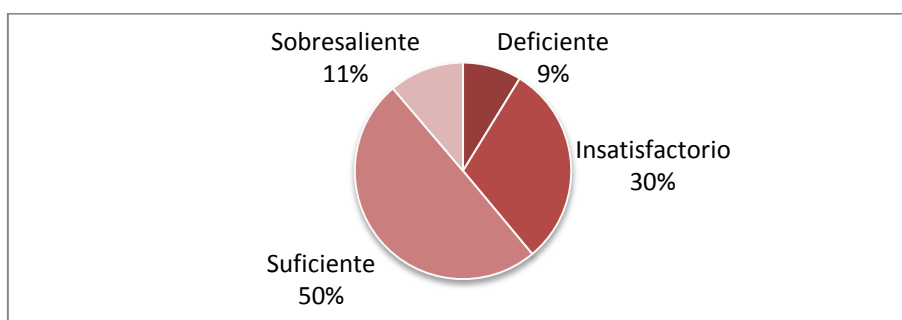


Gráfico 6: Dimensión política del desempeño de los docentes.

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la ficha de observación del director.

Interpretación

En cuanto a la dimensión política, se ha considerado los siguientes indicadores:

Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales, con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración. Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes. Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales. Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas, contenidos teóricos y de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad. Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades. Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica. Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso. Desarrolla cuando corresponda contenidos disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes. Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela; participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional. Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos. En esta

dimensión se observa que el 9% es deficiente y el 30% insatisfactorio; tal cantidad no supera al 50% suficiente y el 11% sobresaliente. Estos resultados indican que el 61% de docentes responden a las exigencias políticas, no obstante el 39% necesita una atención en actualización docente a nivel de red educativa o mediante cursos virtuales aprovechando las páginas del Minedu, lo que permitiría superar estas debilidades detectadas y hasta llegar a los niveles óptimos deseados.

4.2.4 Frecuencia y porcentaje de los resultados de la variable desempeño docente

Tabla 7: Resultados de las dimensiones: pedagógica, cultural y política

Desempeño docente		
Criterios	Frecuencia	Porcentaje(%)
Deficiente	119	15
Insatisfactorio	273	36
Suficiente	294	39
Sobresaliente	74	10
Total	760	100

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la Ficha de observación del director

En esta tabla se observa las frecuencias de las tres dimensiones desempeño docente, pedagógico, cultural y política; para promediar en su conjunto y ver el nivel del desempeño docente en esta institución educativa.

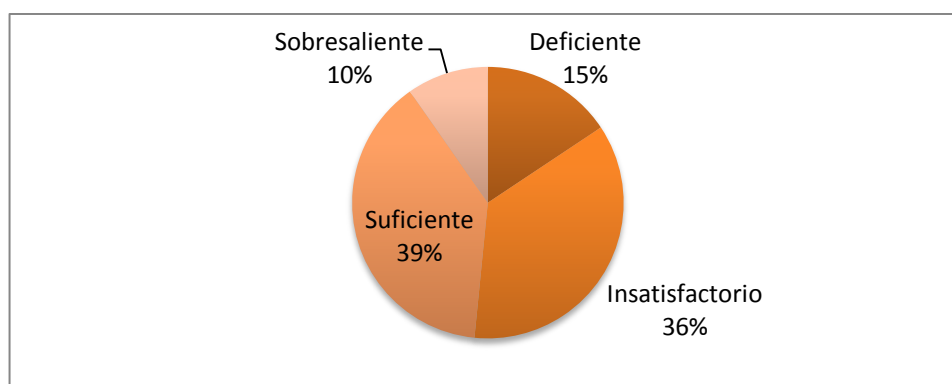


Gráfico 7: Resultados de las dimensiones: pedagógica, cultural y política

Fuente: Elaboración en base a los resultados de la ficha de observación del director.

Interpretación

En este gráfico se promedia los resultados de las tres dimensiones del desempeño docente: la pedagógica, cultural y política. En el desempeño docente se observa que el 15% es deficiente y el 36% insatisfactorio; cantidad que está por encima del 39 % suficiente y el 10% sobresaliente. Estos datos obligan a la dirección de la institución educativa llevar a cabo jornadas de actualización docente, además realizar gestiones para lograr financiamiento de estas jornadas con personal debidamente preparado de manera permanente, hasta llegar a superar estos vacíos muy notorios y por consiguiente lograr mejoras resultados académicos de los estudiantes.

4.3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DIRECTIVAS CON LAS DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE

4.3.1 Análisis y discusión de los resultados del monitoreo y asesoramiento con la dimensión pedagógica del desempeño docente

Tabla 8: Monitoreo y asesoramiento con la dimensión pedagógica.

Monitoreo y asesoramiento con la dimensión pedagógica					
Monitoreo y asesoramiento	Frecuencia	Porcentaje	Dim. Pedagógica	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0	Deficiente	64	22
Rara vez	64	15	Insatisfactorio	115	40
Casi siempre	255	59	Suficiente	84	30
Siempre	110	26	Sobresaliente	22	8
Total	399	100	Total	285	100

Fuente: En base a la ficha de observación del director y encuesta a docentes participantes.

En esta tabla se observa frecuencias y porcentajes del monitoreo y asesoramiento del director frente a la dimensión pedagógica del desempeño docente. Estos datos son resultados de promediar las opciones marcadas por los docentes en la encuesta acerca de

las estrategias del director y en cuanto a la dimensión pedagógica es el resultado de promediar los 15 primeros indicadores que corresponden a la dimensión pedagógica.

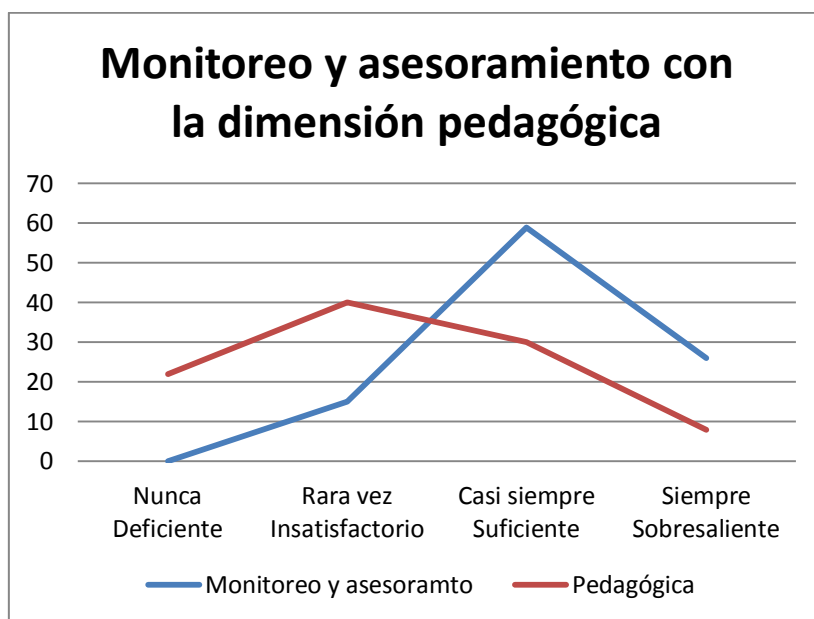


Gráfico 8: Monitoreo y asesoramiento con la dimensión pedagógica.

Fuente: En base a la ficha de observación del director y encuesta a docentes participantes.

Análisis y discusión

Observamos que tanto el monitoreo y asesoramiento del director como la dimensión pedagógica del desempeño de los docentes de institución educativa, tienen sus puntos máximos en los intermedios del gráfico. Así el monitoreo y asesoramiento del director llega al 59% en el “casi siempre” y la dimensión pedagógica del desempeño docente llega su punto máximo con el 40% en el criterio “insatisfactorio”.

Estos resultados responden a que los docentes en su mayoría desconocen la información proporcionada por el Ministerio de Educación sobre las Rutas de aprendizaje; cuando se les convoca a reunirse para programar con rutas de aprendizaje, sólo el 8% conocen sobre el tema. El 22% de docentes que se ubica en “Deficiente” en lo pedagógico, esto se debe a que no están actualizados con las disciplinas que enseñan; al preguntárseles qué libros actualizados de su área utilizan para preparar sus sesiones,

no contestan. Lo mismo ocurre con las teorías pedagógicas, no ponen en práctica ninguna teoría pedagógica.

De acuerdo con el estudio realizado nuestra hipótesis “El monitoreo y asesoramiento del director repercuten en la dimensión pedagógica de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479”, esta hipótesis al ser analizada se ve que es una realidad, debido a que los docentes durante los meses que han sido monitoreados por parte de la dirección, tenían una gran necesidad de asesoramiento sobre programación curricular, proyectos educativos, sesiones de aprendizaje con rutas de aprendizaje. Han necesitado asesoramiento para utilizar los aprendizajes fundamentales en cada una de sus áreas. Esto contrasta con lo que afirma el Minedu en el fascículo Manual de la gestión de los aprendizajes; el director de una institución educativa es un líder pedagógico. Basado en este fascículo y en el Manual del desempeño docente, se tuvo que llevar a cabo el asesoramiento a cada uno de los docentes, mejorando en parte el rendimiento académico de los estudiantes.

Nuestro objetivo específico identificar la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión pedagógica de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479; se logró en el sentido que se ha identificado la necesidad de asesoramiento del 100% de docentes para participar con sus estudiantes durante “El buen inicio del año”, el “Día del logro”, “Programaciones curriculares”, “Buen uso de los espacios”, “Buen uso de los recursos” y el “uso efectivo del tiempo”.

Uno de los factores que inciden en la vida escolar, sobre todo en la actuación docente, es la formación inicial y la capacitación permanente de los profesores. En este sentido, Marcelo (2008), subraya que el valor de las sociedades actuales está directamente ligado con el nivel de formación y la capacidad de innovación y emprendimiento que poseen los ciudadanos. Por lo tanto, esta realidad obliga y exige a

todos los profesionales y, de manera particular al profesorado, una formación actualizada, permanente y contextualizada. Por lo que se refiere a las medidas concretas para enfrentar los problemas del sistema educativo en la sociedad actual, Esteve (2006), insiste en la necesidad de mejorar la calidad de la formación inicial y permanente del profesorado porque muchas de las claves de los actuales problemas de desmoralización, de imagen social y de identidad profesional de los profesores se originan por la precaria formación profesional. Consideramos importante la propuesta de Day (2007) sobre algunas condiciones para una buena formación que tenga como punto nuclear a la persona del profesor y como primera exigencia que se conozca a sí mismo y que tenga un auto-concepto positivo, como persona y como docente.

En cuanto a la formación permanente del profesorado, acogemos lo que recomienda Esteve (2006) sobre la necesidad de impartir cursos y seminarios de reflexión sobre los objetivos y valores educativos en una sociedad democrática y pluralista para que ellos reflexionen sobre el sentido de su trabajo frente de un cambio social acelerado.

Volviendo a los aspectos que señalaron los participantes en el trabajo sobre la formación profesional, se destacan las exigencias de una investigación constante sobre la docencia y un acercamiento al mundo juvenil.

Estas opiniones confirman el pensamiento de Fernández (2002) que indica la educación en Perú, en el momento actual, tiene que estar vinculada al desarrollo integral de la persona y de la sociedad, y que es necesario contar con profesores que, además de tener habilidades y conocimientos especializados, deberán capacitarse en métodos activos y en informática aplicada en la enseñanza.

En lo que se refiere a la formación y el compromiso profesional, los profesores participantes señalan la importancia de que la enseñanza no se limite sólo al plano académico formativo, sino también a la formación emocional. En este aspecto, valoramos el planteamiento de Marchesi (2007) sobre la necesidad de trabajar y educar las emociones de los profesores por su importancia en la actividad docente. Se hace necesario, sobre todo en el momento actual, prestar una atención especial al bienestar emocional del profesorado.

Algunos de los participantes han señalado la importancia de la educación en valores, el tomar conciencia de que la profesión docente es una vocación y reconocen como elementos fundamentales en la vida del profesorado: la responsabilidad, el compromiso, el testimonio coherente, el vivir la educación como oportunidad de transformación y de entrega para la formación de los alumnos. Desde esta perspectiva, es importante que los profesores sean conscientes de que la profesión docente tiene un fuerte componente vocacional. Ser profesor/a es una “vocación” que exige dedicación, compromiso y preocupación por los alumnos.

4.3.2 Análisis y discusión de los resultados del monitoreo y asesoramiento con la dimensión cultural del desempeño docente

Tabla 9: Monitoreo y asesoramiento con la dimensión cultural

Monitoreo y asesoramiento con la dimensión cultural					
Monitoreo y asesoramiento	Frecuencia	Porcentaje	Dimensión Cultural	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0	Deficiente	30	16
Rara vez	64	15	Insatisfactorio	72	38
Casi siempre	255	59	Suficiente	68	36
Siempre	110	26	Sobresaliente	20	10
Total	339	100	Total	190	100

Fuente: En base a la ficha de observación del director y a la encuesta de los docentes

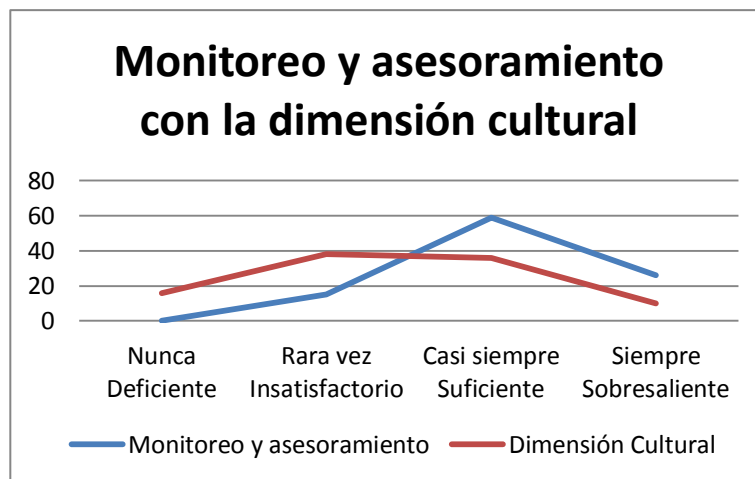


Gráfico 9: Monitoreo y asesoramiento con la dimensión cultural

Fuente: En base a la ficha de observación del director y a la encuesta a los docentes

Análisis y discusión

Nuestra segunda hipótesis “El monitoreo y asesoramiento del director repercuten en la dimensión cultural de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479”, esto se observa en el gráfico: tanto el monitoreo y asesoramiento del director como el desempeño docente crecen en los intermedios del gráfico, ni el director llega al 100%, siendo su punto máximo el 59% de “casi siempre” aplica estrategias directivas; mientras que el desempeño docente en la dimensión cultural se observa un avance de “suficiente” que alcanza el 36%. Con los resultados obtenidos se demuestra que se ha logrado nuestro segundo objetivo identificar la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión cultural del desempeño de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479.

En la dimensión cultural los participantes hacen referencia a las vivencias más significativas en la escuela, tanto a las vivencias positivas como a las dificultades en la vida profesional, a algunas de sus aspiraciones y deseos como educadores, cuyas actividades educativas estén ligadas a recuperar las costumbres de sus ancestros y de las culturas de las cuales provienen.

El aspecto más señalado en esta dimensión han sido las experiencias significativas que les ha proporcionado la institución educativa. La mayoría de ellas son positivas, les ayudaron a desplegar sus iniciativas, sus potencialidades, su creatividad y su compromiso con los demás. Entre las experiencias más positivas destacan las vivencias afectivas con sus estudiantes que les han proporcionado muchas satisfacciones personales y profesionales.

En este sentido las investigaciones realizadas por varios autores (Tenti 2005; Vaillant y Rossel 2006) han demostrado que los docentes encuentran la mayor satisfacción tanto en la actividad de la enseñanza en sí misma, como en la relación afectiva con los alumnos. Respecto a este tema podemos afirmar que las experiencias satisfactorias del desempeño docente repercuten de manera significativa en la vida personal y profesional del profesorado. Las experiencias positivas en el ejercicio de la profesión llevan al crecimiento personal y profesional, mejoran la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, al compromiso con la docencia y con el Centro Educativo, y a su felicidad y bienestar.

En el caso opuesto, varios profesores manifiestan algunas dificultades relacionadas con la cultura y organización de la institución educativa: escasas actividades educativas para realizar presentaciones ante la comunidad imposibilita realizar prácticas constantes de las costumbres de la localidad. Además, mencionan algunas experiencias adversas con algunos estudiantes, con los padres de familia y que se relacionan con otras sectas religiosas. También supone una gran preocupación de los profesores la situación de algunos estudiantes que tienen familias desintegradas o disfuncionales, hecho que repercute en los resultados del aprendizaje. Algunos profesores consideran las dificultades que han tenido en la tarea educativa como parte del proceso del desarrollo personal y profesional, y reconocen la necesidad de actualizarse permanentemente.

Los docentes opinan que el director de la institución educativa debe realizar actividades proyectándose más a la comunidad e identificarse con las costumbres del lugar, tal afirmación concuerda con lo que afirma Campos, Horna, Quenaya y Rojas en su tesis “Propuestas de estrategias para la participación social en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa Jaén de Bracamoros, de la ciudad de Jaén, 2006”, para optar el grado de Magister; en una de sus conclusiones hace referencia a la gestión directiva que le falta mayor proyección y trascendencia a la comunidad. De acuerdo con esta conclusión se entiende que la institución educativa debe rescatar las costumbres del lugar en lo gastronómico, festividades, danzas, etc.

4.3.3 Análisis y discusión de los resultados del monitoreo y asesoramiento con la dimensión política del desempeño docente

Tabla 10: Monitoreo y asesoramiento con la dimensión política

Monitoreo y asesoramiento con la dimensión política					
Monitoreo y asesoramiento	Frecuencia	Porcentaje	Dimensión Política	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0	Deficiente	25	9
Rara vez	64	15	Insatisfactorio	86	30
Casi siempre	255	59	Suficiente	142	50
Siempre	110	26	Sobresaliente	32	11
Total	399	100	Total	285	100

Fuente: En base a la ficha de observación del director y a la encuesta a los docentes

En la tabla se presenta frecuencias y porcentajes del monitoreo y asesoramiento del director frente a la dimensión política del desempeño docente. Estos datos son resultados de promediar todos los ítems de las estrategias directivas presente en la encuesta aplicada a los docentes y de los 15 últimos ítems de la ficha de observación utilizada por el director; desde el 26 hasta el 40.

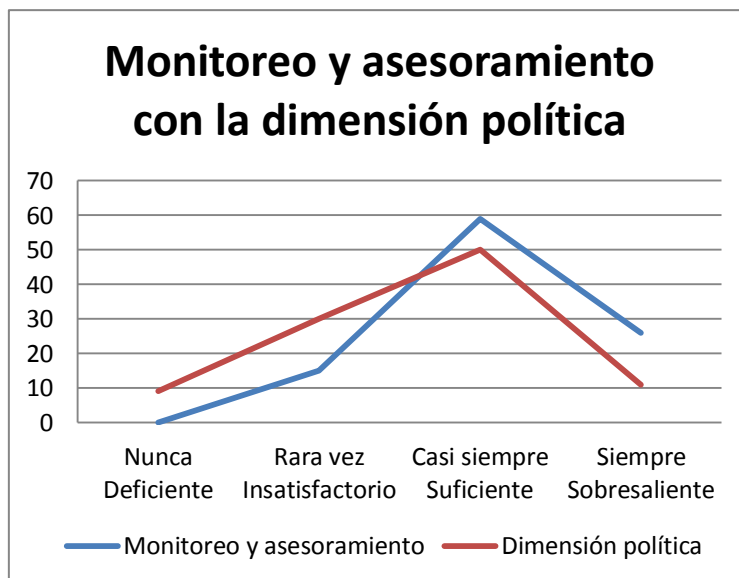


Gráfico 10: El monitoreo y el asesoramiento con la dimensión política.

Fuente: En base a la ficha de observación del director y a la encuesta de los docentes.

Análisis y discusión

En el gráfico se observa que las dos variables estrategias de gestión directiva y desempeño docente en su dimensión política marchan de la manera paralela. Los resultados que se presentan en el monitoreo y asesoramiento alcanzan el “casi siempre” solo el 59% y la dimensión política del desempeño de los docentes llega al 50% en “suficiente”, lo que demuestra que se cumple la tercera hipótesis “El monitoreo y asesoramiento del director repercuten en la dimensión política de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479. Según los resultados han permitido identificar la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión política del desempeño de los docentes.

La tercera dimensión del desempeño docente es la dimensión la política. En ella se incluyen todas las actividades y la forma de afrontar y percibir la realidad, en este aspecto han subrayado los profesores participantes sus aspiraciones y deseos sobre cómo vivir la vocación docente y el compromiso de contribuir en la transformación personal y social de su país, la región y la comunidad; tales resultados se relacionan lo

que Vaillant y Cuba (2008) afirman de manera particular se señala el deseo de construir una sociedad más justa y humana. Estos deseos y aspiraciones de los profesores confirman la gran preocupación que existe en América Latina por mejorar la calidad de la formación y además en los últimos años, se constata un interés por precisar la base de conocimientos que necesita el docente para enseñar.

También, han surgido una serie de documentos ministeriales con orientaciones para la formación docente en los que se explicita el bagaje que necesita un maestro para su buen desempeño.

Rivero (2007) señala que la educación en Perú, lleva casi tres décadas de deterioro progresivo y los principales problemas son la baja calidad de la enseñanza y del aprendizaje de los estudiantes y de los egresados. Cuba (2008) indica que la formación del maestro en Perú, ha de estar centrada en su papel como sujeto protagónico de la enseñanza y en su responsabilidad social frente a los estudiantes.

Son muchos los autores que hablan sobre la dimensión política y nuevos procesos de aprendizaje y de enseñanza teniendo en cuenta los cambios acelerados que se viven que generan nuevas necesidades y exigencias en la escuela y en los roles del profesorado. Espinoza (2008) señala que en el proceso de cambio, es neurálgico el rol investigador, innovador y reflexivo del profesorado porque él educa con su manera de integrarse de forma plena o de manera precaria en la modernidad. En este sentido, Arroyo (2009) propone algunas características que deberá desarrollar o fortalecer el profesor como tarea política de investigador; unir la teoría con la práctica, promover innovaciones en el aula, interés de cuestionar y comprobar la teoría en la práctica mediante el desarrollo de la investigación, el alto nivel de competencia en el aula con respecto a su materia, la capacidad de comprender y establecer buenas relaciones con los alumnos. Marchesi (2007 citando a Schön 1987) indica que lo que caracteriza al docente competente es el

pensamiento práctico que se construye a partir del conocimiento en la acción, de la reflexión en la acción y de la reflexión sobre la acción. El docente no solo activa sus conocimientos implícitos y automáticos en las situaciones de enseñanza y de aprendizaje, sino que también debe de adaptarse a las condiciones cambiantes que se producen en el aula y ha de reflexionar posteriormente sobre lo que ha sucedido para contrastar el efecto educativo de la respuesta proporcionada.

En la sociedad actual es imprescindible que el profesor asuma el papel de profesor investigador, capaz de analizar de modo reflexivo su práctica en colaboración con sus compañeros. De esta manera el profesor aprende a conocer el ritmo de desarrollo de los alumnos, las exigencias del aprendizaje, los métodos de intervención didáctica y ayuda encontrar otras alternativas para mejorarla. Como señala Espinoza (2008) que es la responsabilidad del profesor de comprometerse directamente con la investigación como educador.

En cuanto a las opiniones sobre la persona del profesor/a, hay opiniones tanto positivas como negativas. Entre las positivas destacan la creatividad y la apertura; también afirman que hay educadores solidarios y con capacidad de trabajar en equipo aunque también se indica, en algún caso, que hay profesores con poco compromiso con la escuela.

Cánovas (2007) afirma que la calidad educativa no se logra exclusivamente mediante el esfuerzo de cada uno, es importante generar nuevas capacidades en los equipos docentes y directivos, también es fundamental el acompañamiento de parte de las instancias de coordinación pedagógica que retroalimenten y les faciliten la comunicación y el trabajo en equipo. En su investigación que titula “Reflexión de la práctica docente en un proceso innovador” plantea en su conclusión como un desafío de la práctica docente hoy, que las estrategias pedagógicas mediadas por el diseño

adecuado de las técnicas didácticas, tendrían que ser implementadas por todos los docentes para que se transformaran en habilidades o competencias de la práctica docente y de los propios estudiantes.

La dimensión política trata sobre los pensamientos y vivencias del profesorado en el ejercicio de la docencia a través de las experiencias profesionales, está referida a las distintas relaciones del profesor con el centro educativo. Son relaciones que establece el profesor en función con su tarea educativa en la escuela; relación con el centro y su proyecto educativo, con los alumnos y con las familias. Estas relaciones han sido muy significativas para los profesores; las consideran como factor importante en su crecimiento personal y profesional.

En cuanto a la “Relación profesor alumno” se plasma el deseo de los profesores de crear nuevas relaciones con los alumnos; una relación más cercana y alegre. Hay una necesidad sentida por los profesores de conocer la realidad de los alumnos para poder ayudarles en su formación y responder a sus necesidades.

La relación maestro-alumno es compleja pero juega un papel importante para lograr y facilitar la adquisición de aprendizajes significativos en este momento. Cámere (2009) considera la relación profesor-alumno en el aula como eje medular en la actuación docente. También, Moya (2010), indica que el cómo y la calidad de nuestra relación con los alumnos y el impacto global en ellos, depende sobre todo de nuestras actitudes y de cómo nos vemos nosotros como profesores. Por eso señala que es importante saber crear un ambiente de paz, de confianza, de seguridad donde los alumnos se sientan libres.

Los resultados de la ficha de observación sobre el desempeño docente afirman y completan los datos obtenidos a través del cuaderno de campo, en cuanto al

conocimiento del pensamiento y las vivencias del profesor sobre el ejercicio de la docencia y la vida en las aulas. Los aspectos que tienen más influencia en la dimensión política son las realizaciones de actividades sociales con participación de comunidad y la promoción para la toma de decisiones de la institución junto con la comunidad, como en elecciones estudiantiles, participación ciudadana en la elaboración del proyecto educativo institucional, local y en un proyecto ambiental comunal.

Los factores que influyen de manera negativa en el desempeño del trabajo de los profesores o los factores de insatisfacción en el desempeño docente son: en primer lugar, la falta de reconocimiento y apoyo al trabajo parte de autoridades del centro y/o padres de familia y los problemas de conducta, indisciplina y aprendizaje de los estudiantes. Finalmente, las limitaciones de tiempo, la falta de confianza, apoyo por parte de los responsables de la institución y escaso trabajo en equipo por parte de los docentes.

Según los resultados podemos identificar los logros en los que dan a conocer los profesores en cuanto al tercer objetivo: Determinar la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión política de los docentes, en la cual dan a conocer que las actividades que describen el buen desempeño político de la profesión docente son: por un lado, la importancia de la vocación docente, junto con la entrega, responsabilidad y la capacitación permanente y por otro los aspectos mencionados apuntan a las cualidades del docente carismático, responsable, humilde, entusiasta e innovador.

En cuanto a las dificultades que tiene o ha tenido el profesor a lo largo de su vida profesional en el desarrollo del desempeño laboral, se puede observar es la falta de comunicación, apoyo y trabajo en equipo entre los docentes. También la falta de apoyo de las autoridades del centro educativo y la falta de recursos económicos, que

imposibilita realizar cursos de desarrollo. Además, se subraya la falta de compromiso, la necesidad de más diálogo y el acercamiento de los padres de familia a sus hijos y al profesorado.

Estos resultados permiten apreciar los problemas desde la experiencia de los docentes, con mayor frecuencia en la relación profesor/alumno, en las aulas; generalmente se dan por rasgos negativos de conducta y por falta de comunicación, en este aspecto se destaca sobre todo la necesidad de potenciar la capacidad de escucha. También mencionaron frecuentemente como problemas: el tener que trabajar con los alumnos que tienen problemas de conducta y cuyos padres no los aceptan y no les brindan el apoyo necesario; el desafío a la autoridad; exceso de confianza por parte de alumnos que no saben cuál es el límite en sus comportamientos y el encuentro con padres sobreprotectores, cuyas actuaciones no facilitan la labor del docente.

Todos estos datos mencionados anteriormente coinciden y confirman con los resultados las encuestas acerca de las estrategias y de la ficha de observación por parte del director sobre el desempeño docente. En esta fase a través de los análisis descriptivos y analíticos de la ficha de observación del desempeño docente y de la encuesta a los docentes sobre las estrategias de gestión del director responden a lo previsto en las hipótesis que las estrategias de gestión directiva: el monitoreo y asesoramiento, repercuten en el desempeño docente en sus tres dimensiones: pedagógico, cultural y político.

CONCLUSIONES

Luego del estudio “Estrategias de gestión directiva para el mejoramiento del desempeño de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479 de Pacaypite, distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, Cajamarca; se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las estrategias de gestión directiva sí repercuten en el desempeño de los docentes.
2. El monitoreo y asesoramiento repercuten de manera considerable en la dimensión pedagógica del desempeño docente; manifestado por los resultados de la encuesta aplicada a los docentes sobre las estrategias de gestión directiva y de la ficha de observación del director.
3. El monitoreo y asesoramiento ejercen gran repercusión en la dimensión cultural del desempeño docente; manifestado por los resultados de la aplicación de la encuesta sobre las estrategias de gestión directiva y de la ficha de observación del director ya que determina un compromiso con la comunidad.
4. Las estrategias de gestión directiva: monitoreo y asesoramiento repercuten considerablemente en la dimensión política del desempeño docente; manifestado por los resultados de la aplicación de la encuesta sobre las estrategias de gestión directiva y de la ficha de observación del director; promoviendo el buen desarrollo del clima institucional.

SUGERENCIAS

El trabajo realizado ha llegado a conclusiones importantes y que puede ser utilizado en las distintas instituciones para mejorar el desempeño docente; en tal sentido se sugiere lo siguiente:

1. Al director de la Institución Educativa Cristo Rey N° 16479, desarrollar constantemente el monitoreo y asesoramiento a cada uno de los docentes, así como promover eventos de actualización docente.
2. Al director de la Institución Educativa Cristo Rey N° 16479, reunirse frecuentemente con los docentes y autoridades para programar y ejecutar actividades culturales comunales en la institución educativa y en la comunidad rescatando las costumbres de la zona.
3. A los docentes de la Institución Educativa Cristo Rey N° 16479 se les sugiere revisar el Proyecto Educativo del distrito La Coipa, de la Provincia de San Ignacio, el Proyecto Educativo Regional “Cuatrienal”, el Proyecto Educativo Nacional (PEN) y el Informe de la UNESCO; para participar activamente en la culminación del Proyecto Educativo Institucional.

LISTA DE REFERENCIAS

- Álvarez, F. (1997). *Evaluación de la acción docente en latinoamérica*. Santiago de Chile: PREAL.
- Ander- EGG, E. (1997). *Diccionario de pedagogía*. Buenos Aires. S/e.
- Arroyo, A. J. (2009). *El Profesor como Investigador*. Disponible en URL: www.slideshare.net/Jarval/el-profesor-como-investigador.
- Bravo, C. (2006). *Seminario de didáctica general*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Calero, M. (2006). *Gestión Educativa*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Cámere, E. (2009). La relación profesor –alumno en el aula. *Entre Educadores*.
- Campos, I., Horna, J., Quenaya, P. y Rojas, E. (2007). Tesis. *Propuesta de estrategia para la participación social en el mejoramiento de la gestión institucional en la institución educativa Jaén de Bracamoros de la ciudad de Jaén 2006*. Trujillo. Perú.
- Cánovas, C.E. (2007). Actualidades Investigativas en Educación. *Revista Electrónica pública por el Instituto de Investigación en Educación*, Universidad de Costa Rica. Volumen 7, Número 3, Año 2007, ISSN 1409-4703
- Casassús, J. (2000). *Problemas de gestión educativa en América Latina*. Santiago: UNESCO.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc. Graw Hill.
- Consejo Nacional de Educación. (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima. Perú.
- Cuba, S. (2008): *Profesión Docente en América Latina. Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes*. Lima. Perú. Editorial Gráfica Educativa.
- Day, C. (2007) *Pasión por enseñar: La identidad personal y profesional del docente y sus valores*. Madrid, España: 2ª edición, NARCEA, S. A. de Ediciones.
- Espinoza, J. (2008). *Rol del Maestro como Agente Investigador, Innovador*. Disponible en URL: jorgemaestro.lacoctelera.net/.../rol-del-maestro-como-agente-investigador.
- Esteban, F (2009) Tesis. *Diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de convivencia en al colegio Rafael Uribe Uribe ciudad de Bolivar, en la Jornada de la mañana*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.
- Esteve, J. M. (2006). *El sistema educativo ante la encrucijada del cambio social: Una mirada hacia el futuro*. Monografías.com. 18 de Mayo 2006. Disponible en URL: www.monografias.com/usuario/perfiles/jose_m_esteve/monografias.

- Fernández, R. (2003). *Competencias profesionales del Docente en la Sociedad del Siglo XXI*. Organización y Gestión Educativa, Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación. Praxis. nº 1, enero-febrero 2003: pp. 4-8. ISSN: 1134-0312
- Gallegos, A. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.E.I.R.L.
- Gallegos, J. (2000). *Política y descentralización educativa*. Lima. Perú. Editorial San Marcos.
- García, M.J. (2011). *Diseño y evaluación de un modelo por competencias en la universidad*. Barcelona. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Isaac, C. B. (2013). *El proyecto de investigación cuantitativa*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Marcelo, C. (2008). *Profesión Docente en Latinoamérica: Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes*. Lima, Perú: Tarea Asociación de Publicaciones.
- Marcelo, C. y Vaillant, D. (2009). *Desarrollo Profesional Docente*. Madrid, España: NARCEA, S.A. de Ediciones.
- Marchesi, U. A. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes. Competencias, emociones y valores*. Madrid: Alianza Editorial.
- Minedu. (2001). *Gestión Pedagógica*. Lima: s/f.
- Minedu. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes de las instituciones educativas* (Vol. Fascículo 1). Lima.Corporación gráfica Navarrete S.A.
- Minedu. (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Lima. Corporación gráfica Navarrete S.A.
- Minedu. (2013). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima. Corporación gráfica Navarrete S.A.
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá.
- Morales, P. (2008). Nuevos roles de profesores y alumnos, nuevas formas de enseñar y de aprender. En Prieto, L.(Coord.) (2008). *La enseñanza centrada en el aprendizaje: estrategias útiles para el profesorado*. Barcelona: Octaedro, 17-29.
- Moya, A.M. (2010). La relación Profesor – Alumno. *Revista Digital. Innovación y experiencias Educativas*. No.27.
- Núñez, N; Vigo, O.; Palacios, P & Arnao M. (2014). *Formación Universitaria Basada en Competencias*. Chiclayo. USAT.
- Orellana, O. (2003). *Enseñanza y aprendizaje*. Lima: San Marcos, E.I.R.L.
- Pineda, D. (1998). *Administración educativa para el cambio*. Lima. Perú. Editorial San Marcos.
- Representante de UNESCO- Perú. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Lance Gráfico S.A.C.

- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda - 3R Editores.
- Tenasaca, R. (2012). Tesis “*El liderazgo del gerente educativo, como influencia en la gestión con los docentes en el colegio técnico Naranjal*”. Universidad Estatal de Milagro. Ecuador
- Tenti, E. (2005) *La Condición Docente. Análisis comparado de la Argentina, Brasil, Perú y Uruguay*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Tobón, S. (2010). *Formación Integral y Competencias. Pensamiento Complejo, Currículo, Didáctica y Evaluación*. 3ª Edición. Bogotá. ECOE.
- UNE. (2004). *Capacitación de docentes y directivos de la región Callao*. Lima: DATA PRESS S.A.
- Vaillant, D. (2004). *Construcción de la profesión docente en América Latina. Tendencias, temas, y debates*. Serie Documentos N° 31. Santiago de Chile, PREAL.
- Vaillant, D. y Rossel, C. (2006) *Maestros en Latinoamérica: hacia una radiografía de la profesión*. Santiago de Chile: PREAL.
- Vaillant, D. (2007). La identidad docente *I Congreso Internacional: Nuevas Tendencias en la Formación Permanente del Profesorado*. Barcelona: GTD-PREAL-ORT 5,6 y 7.
- Vaillant, D. (2008). Algunos Marcos Referenciales Para la Evaluación del Desempeño Docente en América Latina. *Algunos Marcos Referenciales Para la Evaluación del Desempeño Docente en América Latina*.
- Vaillant, D, y Cuba, S., Coord. (2008). *Profesión Docente en Latinoamérica: Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes*. Seminario Internacional. Lima: Tarea, Foro Educativo y GTD – PREAL-ORT.
- Vaillant, D. (2010). Capacidades docentes para la educación del mañana, Universidad ORT de Uruguay y Universidad Alberto Hurtado de Chile. *Revista Pensamiento Iberoamericano n°7*.
- Zárate, D. (2011) Tesis “*Liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

APÉNDICES / ANEXOS

Apéndice 1

ENCUESTA DE OPINIÓN A DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO Y SECUNDARIO DE LA I.E. CRISTO REY N° 16479, DE PACAYPITE. 2014

FINALIDAD: Estimados docentes, en esta oportunidad te presentamos una encuesta que tiene por finalidad recopilar información para evaluar el desempeño del director durante el presente año, te pedimos contestar con la verdad. Es anónima.

DATOS IMPORTANTES:

1. Sexo		2. Condición		3. Tiempo de permanencia en la I.E.		4. Nivel en el que labora	
a. M()	b. F()	a. N ()	b. C ()	En años:		a. Prim ()	b. Sec. ()
5. Grado Académico			a. Bachiller ()		b. Magíster()		c. Doctor ()
6. Otros estudios realizados			a. Diplomado ()		b. Segunda especialidad ()		

ASPECTO DEL MONITOREO: Marca con una “X” en uno de los recuadros que se encuentra al frente de cada ítem, según corresponda al criterio de la aplicación de las estrategias de gestión del director de esta institución educativa, en lo que se refiere al monitoreo. Los criterios de evaluación son: 1. Nunca, 2. Rara vez, 3. Casi siempre 4. Siempre.

N°	ÍTEMS	Criterios de evaluación			
		1	2	3	4
1	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.				
2	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.				

ASPECTO DEL ASESORAMIENTO: Marca con una “X” en uno de los recuadros que se encuentra al frente de cada ítem, según corresponda al criterio de aplicación de las estrategias de gestión del director de esta institución educativa, en lo que se refiere al asesoramiento. Los criterios de evaluación son: 1. Nunca, 2. Rara vez, 3. Casi siempre 4. Siempre.

N°	ÍTEM	1	2	3	4
3	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje				
4	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.				
5	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.				
6	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.				
7	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y negociación				
8	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.				
9	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.				
10	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.				
11	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.				
12	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.				
13	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.				
14	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.				
15	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.				
16	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.				
17	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.				
18	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.				
19	Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.				
20	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de				

	la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.				
21	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.				
	TOTAL				

Fuente: Adaptación del Fascículo Marco del Buen Desempeño Directivo. MINEDU. 2013.

Apéndice 2

FICHA DE OBSERVACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE NOMBRADO Y CONTRATADO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CRISTO REY N° 16479, DE PACAYPITE. 2014

DATOS IMPORTANTES:

Nombres y apellidos:

.....

Grado:.....Sección.....

N° de estudiantes:.....

Fecha:.....

FINALIDAD: La finalidad de la presente ficha de observación es registrar el Desempeño del Personal Docente nombrado y contratado, y así determinar el nivel de influencia de las estrategias de gestión directiva en el desempeño docente de la I. E. Cristo Rey N° 16479, de Pacaypite, distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, Cajamarca.

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA: Los criterios de evaluación que se tendrán en cuenta son: 1. Deficiente, 2. Insatisfactorio, 3. Suficiente y 4. Sobresaliente.

N°	DESEMPEÑOS	CRITERIOS			
		1	2	3	4
1	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.				
2	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña				
3	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.				
4	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.				
5	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.				
6	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.				
7	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.				
8	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.				
9	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.				

10	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.				
11	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.				
12	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes				
13	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.				
14	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.				
15	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.				

DIMENSIÓN CULTURAL:

16	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.				
17	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.				
18	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.				
19	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.				
20	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.				
21	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.				
22	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.				
23	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.				
24	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.				
25	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.				

DIMENSIÓN POLÍTICA:

26	Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales, con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.				
27	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.				
28	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.				
29	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.				
30	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas, contenidos teóricos y de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.				
31	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.				
32	Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades.				
33	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.				
34	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.				
35	Desarrolla, cuando corresponda contenidos disciplinares de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.				
36	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje.				
37	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.				
38	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.				
39	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.				
40	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.				

Fuente: Adaptación de los desempeños docentes que se encuentra en el Marco del Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2013) a las dimensiones específicas de la docencia.

Apéndice 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DEL PROYECTO: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DIRECTIVA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA I.E. CRISTO REY N° 16479, DE PACAYPITE, LA COIPA, SAN IGNACIO, CAJAMARCA.					
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El problema central:</p> <p>¿Cuál es la repercusión de las estrategias de gestión del director en la mejora del desempeño de los docentes de la institución educativa Cristo Rey N° 16479, de Pacaypite, distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, región Cajamarca?</p>	<p>Objetivo general.</p> <p>Determinar la repercusión de las estrategias de gestión del director en el desempeño de los docentes de la institución educativa Cristo Rey N° 16478, de Pacaypite, distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, región Cajamarca.</p>	<p>Hipótesis general.</p> <p>Las estrategias de gestión directiva repercuten en el desempeño docente en la institución educativa Cristo Rey N°16479, de Pacaypite, distrito La Coipa, provincia de San Ignacio, región Cajamarca.</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Estrategias de gestión directiva.</p> <p>Dimensiones:</p> <p>1. Monitoreo</p> <p>2. Asesoramiento</p>	<p>Los indicadores de la variable 1, se han extraído del fascículo del Minedu “Manual del buen desempeño directivo”. El monitoreo son los dos primeros en la matriz de operacionalización de esta tesis.</p> <p>Los indicadores del asesoramiento son 19 y están comprendidos desde el indicador 3 hasta el 21 en la matriz de operacionalización de esta tesis.</p>	<p>1. Tipos de investigación:</p> <p>-Por su finalidad: Aplicada</p> <p>- Por su carácter de medida: Cuali- Cuantitativa</p> <p>- Por su profundidad: Exploratoria – descriptiva-analítica</p> <p>2. Diseño de investigación:</p> <p>GD – E--- R</p> <p>De donde: GD: Grupo de docentes. E: Encuesta a docentes. R: Resultados de las encuestas a los docentes.</p> <p>D--- FO---- R</p>

<p>Problemas derivados:</p> <p>a. ¿Cuál es la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la mejora la dimensión pedagógica de los docentes de la I.E. N° Cristo Rey 16479?</p> <p>b. ¿Cuál es la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la mejora la dimensión cultural de los docentes de la I.E. N° Cristo Rey 16479?</p> <p>c. ¿Cuál es la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la mejora la dimensión pedagógica de los</p>	<p>Objetivos específicos:</p> <p>a. Identificar la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión pedagógica de los docentes de la I.E. Cristo Rey N°16479.</p> <p>b. Identificar la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión cultural de los docentes de la I.E. Cristo Rey N°16479.</p> <p>c. Identificar la repercusión del monitoreo y asesoramiento del director en la dimensión política de los docentes de la I.E. Cristo Rey</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>a. El monitoreo y asesoramiento del director, repercuten en la dimensión pedagógica de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479.</p> <p>b. El monitoreo y asesoramiento del director, repercuten en la dimensión cultural de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479.</p> <p>c. El monitoreo y asesoramiento del director, repercuten en la dimensión política de los docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479.</p>	<p>Variable 2: Desempeño docente</p> <p>Dimensiones:</p> <p>a. Dimensión pedagógica.</p> <p>b. Dimensión cultural.</p>	<p>Los indicadores de la variable 2: Desempeño docente, se han adecuado del Manual del buen desempeño docente del Minedu.</p> <p>Los indicadores de la dimensión pedagógica son los 15 primeros indicadores de la matriz de operacionalización en la parte desempeño docente.</p> <p>Los indicadores de la dimensión cultural se encuentran desde el indicador 16 hasta el 25, en la matriz de operacionalización.</p> <p>Los indicadores de la dimensión política se encuentran desde el indicador 26 hasta el 40.</p>	<p>De donde: D: Director FO: Ficha de observación R: Resultados de evaluar el desempeño docente</p> <p>3. Población y muestra: Se habla de un grupo de estudio: docentes de la I.E. Cristo Rey N° 16479.</p> <p>4. Métodos: Observación- calificación</p> <p>a. Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fichaje - Observación - Encuesta <p>6. Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participante. - Directa <p>7. Instrumento: El cuestionario.</p> <p>7. Aplicación del instrumento: La ficha de observación se verificará en aula, observado a todos los participantes.</p> <p>La encuesta a los</p>
---	---	--	--	---	---

docentes de la I.E. N° Cristo Rey 16479?	N°16479.		c. Dimensión política.		docentes, se aplicará previa sensibilización a los docentes. 9.Tratamiento estadístico: A través del análisis de tablas y gráficos.
--	----------	--	------------------------	--	--

Apéndice 4

MATRIZ GENERAL DE RESULTADOS.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES SOBRE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DIRECTIVA EN LA I.E. CRISTO REY N° 16479, DE PACAYPITE. 2014
(CIFRAS ABSOLUTAS)

DATOS IMPORTANTES:

1. Sexo		2. Condición		3. Tiempo de permanencia en la I.E.	4. Nivel en el que labora	
a. M 13	a. F 6	1. Nom. 11	2. Con trat. 8	En años: 1 año: 6 2 años:1 3 años :1 4años:1 6 años:1 8 años:1 10 años:1 12 años:1 13 años: 5 27años:1	c. Primaria: 7	d. Secundaria: 12
5. Grado Académico		1. Ningún grado: 5 2. Bachiller: 12		3. Magíster: 2		4. Doctor: 0
6. Otros estudios realizados		1. Ningún otro est.: 6 2. Diplomados: 10		3. Segunda especialidad: 3		

ASPECTO DEL MONITOREO: 1. Nunca, 2. Rara vez, 3. Casi siempre 4. Siempre.

N°	ÍTEMS	Criterios de evaluación				TOT .
		Nunca	Rara Vez	Casi siempre	Siempre	
1	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	0	5	12	2	19
2	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	0	3	14	2	19
Sub total		0	8	26	4	38

ASPECTO DEL ASESORAMIENTO: 1. Nunca, 2. Rara vez, 3. Casi siempre 4. Siempre.

N°	ÍTEM	Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre	Tot.
3	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje	0	5	11	3	19
4	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	0	4	9	6	19
5	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	0	2	14	3	19
6	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	0	2	8	9	19
7	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y negociación	0	2	9	8	19
8	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.	0	3	11	5	19
9	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	0	2	10	7	19
10	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	0	1	10	8	19
11	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.	0	3	12	4	19
12	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	0	1	9	9	19
13	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	0	3	9	7	19

14	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	0	4	12	3	19
15	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	0	3	8	8	19
16	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.	0	2	12	5	19
17	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	0	6	11	2	19
18	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	0	2	12	5	19
19	Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	0	5	12	2	19
20	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	0	3	10	6	19
21	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.	0	3	11	5	19
Sub total		0	56	199	106	361
TOTAL		0	64	225	110	399

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de opinión de docentes.

Apéndice 5

RESULTADOS PORCENTUALES DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES SOBRE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DIRECTIVA DE LA I.E. CRISTO REY N° 16479, DE PACAYPITE. 2014

(CIFRAS RELATIVAS)

DATOS IMPORTANTES:

1. Sexo		2. Condición		3. Tiempo de permanencia en la I.E.	4. Nivel en el que labora	
5. M 68	6. F 32	a. N 58	b. C 42	En años: 1 año: 32 2 años: 6 3 años: 5 4 años: 5 6 años: 5 8 años: 5 10 años: 5 12 años: 5 13 años: 26 27 años: 6	a. Primaria 37	b. Secundaria 63
5. Grado Académico			a. Ningún grado: 26 b. Bachiller: 63	c. Magíster: 11		d. Doctor: 0
6. Otros estudios realizados			a. Ningún otro estudio: 31 b. Diplomados: 53	c. Segunda especialidad : 16		

ASPECTO DEL MONITOREO: 1. Nunca, 2. Rara vez, 3. Casi siempre 4. Siempre.

N°	ÍTEMS	Criterios de evaluación				TOT.
		Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre	
1	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.	0	26,3	63,2	10,5	100
2	Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.	0	15,8	73,7	10,5	100
	Sub total	0	2,00	6,52	1,00	9,5

ASPECTO DEL ASESORAMIENTO: 1. Nunca, 2. Rara vez, 3. Casi siempre 4. Siempre.

N°	ÍTEM	Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre	TOT.
3	Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje	0	26,3	57,9	15,8	100
4	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.	0	21,0	47,4	31,6	100
5	Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.	0	10,5	73,7	15,8	100
6	Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.	0	10,5	42,1	47,4	100
7	Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y negociación	0	10,5	47,4	42,1	100
8	Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.	0	15,8	57,9	26,3	100
9	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.	0	10,5	52,6	36,8	100
10	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.	0	5,3	52,6	42,1	100
11	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.	0	15,8	63,2	21,0	100
12	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.	0	5,3	47,4	47,4	100
13	Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.	0	15,8	47,4	36,8	100

14	Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	0	21,0	63,2	15,8	100
15	Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.	0	15,8	42,1	42,1	100
16	Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.	0	10,5	63,2	26,3	100
17	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.	0	31,6	57,9	10,5	100
18	Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.	0	10,5	63,2	26,3	100
19	Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.	0	26,3	63,2	10,5	100
20	Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.	0	15,8	52,6	31,6	100
21	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.	0	15,8	57,9	26,3	100
Sub total		0	14,0	49,9	26,6	90,5
TOTAL		0	16,0	56,4	27,6	100

Fuente: Elaboración en base a la encuesta aplicada a los docentes participantes

Apéndice 6

RESULTADOS DE LA FICHA DE OBSERVACION DEL DIRECTOR A LOS DOCENTES DE I.E. CRISTO REY N° 16479 -2014

(CIFRAS ABSOLUTAS)

N° Ítem	Indicador	Deficiente	Insatis- factorio	Sufi- ciente	Sobresa- liente	Tot.
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA						
01	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.	2	4	8	5	19
02	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña	1	4	8	6	19
03	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.	2	8	8	1	19
04	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	7	6	6	0	19
05	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	0	8	11	0	19
06	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.	3	6	9	1	19
07	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	14	4	0	1	19
08	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.	4	7	6	2	19
09	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando su	0	8	8	3	19

	nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.					
10	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.	0	6	11	2	19
11	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	7	9	3	0	19
12	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes	6	10	3	0	19
13	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.	9	9	1	0	19
14	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.	5	14	0	0	19
15	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.	4	12	2	1	19
Sub total		64	115	84	22	285
DIMENSIÓN CULTURAL						
16	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.	2	11	5	1	19
17	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.	2	11	4	2	19
18	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.	3	6	7	3	19
19	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	2	9	4	4	19
20	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	13	6	0	0	19
21	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el	4	4	8	3	19

	aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.					
22	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	0	4	12	3	19
23	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.	2	8	7	2	19
24	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	1	10	6	2	19
25	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	1	3	15	0	19
Sub total		30	72	68	20	190
DIMENSIÓN POLÍTICA						
26	Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales, con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.	0	6	13	0	19
27	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	0	4	9	6	19
28	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	0	4	11	4	19
29	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	1	4	12	2	19
30	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas, contenidos teóricos y de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.	0	5	11	3	19
31	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.	4	5	7	3	19
32	Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades.	0	4	15	0	19
33	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.	1	5	13	0	19
34	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	0	12	7	0	19
35	Desarrolla, cuando corresponda disciplinares de manera actualizada, rigurosa	1	7	10	1	19

	y comprensible para todos los estudiantes.					
36	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje	3	7	7	2	19
37	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	0	6	9	4	19
38	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.	1	8	7	3	19
39	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	13	3	2	1	19
40	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.	1	6	9	3	19
SUB TOTAL		25	86	142	32	285
TOTAL		119	273	294	74	760

Fuente: Elaboración en base a la ficha de observación del director.

Apéndice 7

RESULTADOS PORCENTUALES DE LA FICHA DE OBSERVACION DEL DIRECTOR ALOS DOCENTES DE LA I.E. CRISTO REY N° 16479 -2014

(CIFRAS RELATIVAS)

N° Ítem	Indicador	Deficiente	Insatisfactorio	Suficiente	Sobresaliente	Tot.
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA						
01	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.	10,5	21,1	42,1	26,3	100
02	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña	5,3	21,1	42,1	31,6	100
03	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.	10,5	42,1	42,1	5,3	100
04	Selecciona los contenidos de la enseñanza, en función de los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	36,8	31,6	31,6	0	100
05	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	0	42,1	57,9	0	100
06	Crea, selecciona y organiza diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.	15,8	31,6	47,3	5,3	100
07	Diseña la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes esperados.	73,6	21,1	0	5,3	100
08	Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje y distribuye adecuadamente el tiempo.	21,1	36,8	31,6	10,5	100
09	Controla permanentemente la ejecución de su programación observando	0	42,1	42,1	15,8	100

	su nivel de impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes, introduciendo cambios oportunos con apertura y flexibilidad para adecuarse a situaciones imprevistas.					
10	Desarrolla estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes y que los motiven a aprender.	0	31,6	57,9	10,5	100
11	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	36,8	47,3	15,8	0	100
12	Utiliza diversos métodos y técnicas que permiten evaluar en forma diferenciada los aprendizajes esperados, de acuerdo con el estilo de aprendizaje de los estudiantes	31,6	52,6	15,8	0	100
13	Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes.	47,3	47,3	5,3	0	100
14	Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna.	26,3	73,6	0	0	100
15	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función de criterios previamente establecidos, superando prácticas de abuso de poder.	21,1	63,1	10,5	5,3	100
Sub total		8,4	15,1	11,1	2,9	37,5
DIMENSIÓN CULTURAL						
16	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales.	10,5	57,9	26,3	5,3	100
17	Contextualiza el diseño de la enseñanza sobre la base de los intereses, nivel de desarrollo, estilos de aprendizaje e identidad cultural de sus estudiantes.	10,5	57,9	21,1	10,5	100
18	Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles, y el tiempo requerido en función del propósito de la sesión de aprendizaje.	15,8	31,6	36,8	15,8	100
19	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.	10,5	47,4	21,1	21,1	100
20	Desarrolla, individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	68,4	31,6	0	0	100

21	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	21,1	21,1	42,1	15,8	100
22	Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	0	21,1	63,1	15,8	100
23	Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico, y da cuenta de sus avances y resultados.	10,5	42,1	36,8	10,5	100
24	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	5,3	52,6	31,6	10,5	100
25	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente.	5,3	15,8	78,9	0	100
Sub total		3,9	9,5	8,9	2,6	25,0
DIMENSIÓN POLÍTICA						
26	Construye, de manera asertiva y empática, relaciones interpersonales, con y entre los estudiantes, basadas en el afecto, la justicia, la confianza, el respeto mutuo y la colaboración.	0	31,6	68,4	0	100
27	Orienta su práctica a conseguir logros en todos sus estudiantes, y les comunica altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	0	21,1	47,4	31,6	100
28	Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, en el que ésta se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	0	21,1	57,9	21,1	100
29	Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	5,3	21,1	63,1	10,5	100
30	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas, contenidos teóricos y de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.	0	26,3	57,9	15,8	100
31	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, atendiendo a la diversidad.	21,1	26,3	36,8	15,8	100
32	Reflexiona permanentemente, con sus estudiantes, sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrolla actitudes y habilidades.	0	21,1	78,9	0	100
33	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los	5,3	26,3	68,4	0	100

	conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					
34	Constata que todos los estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	0	63,1	36,8	0	100
35	Desarrolla, cuando corresponda disciplinas de manera actualizada, rigurosa y comprensible para todos los estudiantes.	5,3	36,8	52,6	5,3	100
36	Comparte oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas y comunales, para generar compromisos sobre los logros de aprendizaje	15,8	36,8	36,8	10,5	100
37	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	0	31,6	47,4	21,1	100
38	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.	5,3	42,1	36,8	15,8	100
39	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	68,4	15,8	10,5	5,3	100
40	Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos.	5,3	31,6	47,4	15,8	100
Sub total		3,3	11,3	18,7	4,2	37,5
TOTAL		15,7	35,9	38,7	9,7	100

Fuente: Elaboración en base a la ficha del director de la I.E. Cristo Rey N° 16479.

ANEXOS