



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**

**TESIS**

PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA ANDRAGOGÍA PARA MEJORAR EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MULTIGRADO DEL DISTRITO DE SAN IGNACIO, CAJAMARCA – 2016.

**PARA OBTENER EL GRADO DE**  
DOCTOR EN EDUCACIÓN

**AUTORA**

MG. NORMA EDITH TORO FERNÁNDEZ

**ASESOR**

DR. ORLANDO ALARCÓN DÍAZ

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

CHICLAYO– PERÚ

2017

**PAGINA DE JURADO**

**Dr. John William Cajan Alcántara**

**Presidente**

**Dra. Katherine Carbajal Cornejo**

**Secretario**

**Dr. Orlando Alarcón Díaz**

**Vocal**

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Norma Edith Toro Fernández, egresado (a) del Programa de Maestría ( ) Doctorado (x) en Maestría en Educación de la Universidad César Vallejo SAC, Chiclayo, identificado con DNI N° 42307584

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: PLAN ESTRATEGICO BASADO EN LA ANDRAGOGÍA PARA MEJORAR EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MULTIGRADO DEL DISTRITO DE SAN IGNACIO, CAJAMARCA - 2016. La misma que presento para optar el grado de: Doctor en Educación.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente: asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Piura, 27 de Noviembre del 2017

Firma

Norma Edith Toro Fernández

DNI: 42307584



Se replica(n) tal(s) firma(s), mas no el contenido.  
El notario no asume responsabilidad por el  
contenido del documento cuya firma(s) certifica.  
(Art. 103, D. Leg. N° 1093)

CERTIFICO: QUE-LA FIRMA QUE  
ANTECEDE Y AUTORIZA EL PRE-  
SENTE DOCUMENTO PERTENECE A:  
NORMA EDITH TORO FER-  
NANDEZ D.N.I. 42.307.584  
DE LO QUE COPIE  
JAEN, 16 DIC 2017



ABENIGO FERNANDEZ ROJAS  
NOTARIO PUBLICO  
C.N.L. N° 26

## **DEDICATORIA**

A mis adorados hijos Edeny Jhireth y Brayan Daniel que son la razón de mi existencia y motivo de mi superación.

A todos los directores de las instituciones educativas del distrito San Ignacio por contribuir a mi investigación.

Norma Edith

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud a Dios Todopoderoso y a mi familia por su apoyo incondicional en lo que significa la materialización del presente trabajo de investigación y con ellos, a los docentes del Programa de Doctorado en Educación, especialmente, al Dr. Orlando Alarcón Díaz por su notable asesoramiento.

Norma Edith

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis intitulada Plan Estratégico basado en la andragogía para mejorar el acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado del distrito de San Ignacio, Cajamarca, para obtener el Grado de Doctor en Educación.

Esta investigación presenta información acerca del acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica de los directores de las IIEE multigrado del distrito de San Ignacio, Cajamarca y en este escenario, a partir de la información recogida se ha observado las dificultades de los directores participantes en el desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica, lo cual es oportuno plantear un aporte a fin de que se mejore esta dimensión de la gestión educativa de los directores de IIEE multigrado de San Ignacio.

Segura del reconocimiento del aporte de este trabajo de investigación se espera las observaciones y sugerencias, las mismas que se tomarán en cuenta en beneficio de los docentes, puesto que toda investigación contribuye a la mejora del servicio y de la calidad educativa.

La autora

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
PÁGINA DE JURADO	ii
DECLARCIÓN JURADA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii

### **CAPÍTULO I**

#### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	24
1.3. Justificación	24
1.4. Antecedentes	25
1.5. Objetivos	27
1.5.1. Objetivo general	27
1.5.2. Objetivos específicos	28

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Base teórica	28
2.1.1. Teoría de la andragogía de Malcolm Knowles	28
2.1.2. Teoría social cognitiva de Albert Bandura	29
2.1.3. Teoría de la pedagogía liberadora de Paulo Freire	31
2.1.4. Teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de Fischman	35
2.1.5. Teoría de la inteligencia emocional de Goleman	37
2.2.6. Enfoques de gestión escolar	38
2.2. Marco conceptual	40
2.2.1. Acompañamiento	40

2.2.2.	Andragogía	41
2.2.3.	Dimensiones del monitoreo y acompañamiento	41
2.2.4.	Estrategias del plan	45
2.2.5.	Gestión pedagógica	47
2.2.6.	Instituciones educativas multigrado	49
2.2.7.	Monitoreo	
2.2.8.	Plan estratégico basado en la andragogía	50

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

3.1.	Hipótesis	53
3.2.	Variables	53
3.2.1.	Definición conceptual	53
3.2.2.	Definición operacional	53
3.2.3.	Operacionalización de variables	54
3.3.	Metodología	56
3.3.1.	Tipo de estudio	56
3.3.2.	Diseño de investigación	56
3.4.	Población y muestra	56
3.5.	Métodos de investigación	57
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
3.7.	Métodos de análisis de datos	59

### **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1.	Descripción	61
4.2.	Pre test al grupo de estudio	62
4.3.	Post test al grupo de estudio	69
4.4.	Discusión de resultados	77
4.5.	Contrastación de hipótesis	79

### **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

Conclusiones	81
--------------	----



**REFERENCIAS****ANEXOS****ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS****TABLAS**

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Población y muestra	56
Tabla 2	Baremo general	61
Tabla 3	Baremo específico	61
Tabla 4	Dimensión formativa, motivadora y participativa-pre test	62
Tabla 5	Dimensión ética-pre test	63
Tabla 6	Dimensión crítico-reflexiva-pre test	65
Tabla 7	Dimensión pedagógica-pre test	66
Tabla 8	Dimensión formativa, motivadora y participativa- post test	69
Tabla 9	Dimensión ética- post test	71
Tabla 10	Dimensión crítico-reflexiva-post test	72
Tabla 11	Dimensión pedagógica-post test	74
Tabla 12	Comparación de resultados	75
Tabla 13	Contrastación de hipótesis	79

**FIGURAS**

Figura 1	Dimensión formativa, motivadora y participativa- pre test	62
Figura 2	Dimensión ética- pre test	65
Figura 3	Dimensión crítico-reflexiva- pre test	65
Figura 4	Dimensión pedagógica- pre test	67
Figura 5	Dimensión formativa, motivadora y participativa- pos test	70
Figura 6	Dimensión ética- pos test	71
Figura 7	Dimensión crítico-reflexiva-post test	73
Figura 8	Dimensión pedagógica-post test	74
Figura 9	Comparación de resultados	76

## **RESUMEN**

El presente Trabajo de Investigación comprende en su contenido un Plan Estratégico basado en la andragogía para mejorar el acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica de los directores de las Instituciones Educativas Multigrado de San Ignacio, Cajamarca, considerando que al realizar el correspondiente análisis de la problemática se constató que, en efecto existe un limitado ejercicio del acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica por parte de los directores de las IIEE Multigrado de ese ámbito.

La investigación se desarrolló, orientada por el diseño pre-experimental utilizando una población de 60 directores, quienes participaron del desarrollo de talleres de interaprendizaje empleando el Plan Estratégico basado en la andragogía. El nivel de desarrollo del acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica de los directores de IIEE Multigrado se determinó a través del pre test pedagógico elaborado por la investigadora y validado por expertos en investigación científica quienes han tenido en cuenta las dimensiones, indicadores e instrumentos.

Luego del proceso de experimentación se procedió a analizar, interpretar y discutir los resultados, concluyendo que el uso del Plan Estratégico basado en la andragogía, a través de los talleres de interaprendizaje permitió que, el nivel de acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica de los directores de IIEE Multigrado de San Ignacio, Cajamarca mejore significativamente.

### **PALABRAS CLAVE**

Programa-andragogía-acompañamiento-monitoreo-gestión pedagógica

## **ABSTRACT**

This research work includes a Strategic Plan to improve the accompanying the andragogy-based content and pedagogical management of the conductors multi-grade schools of San Ignacio, Cajamarca, monitoring considering that the corresponding analysis of the problem it was found that indeed there is a limited exercise of the accompaniment and monitoring educational management by the directors of the multigrade IISS in that area.

The research was developed, oriented by the design prior to using a population of 60 directors, who participated in the development of inter-learning workshops using the Strategic Plan the andragogy-based. The level of development of the accompaniment and monitoring of managers of IIEE multi-grade teaching management was determined through the pre pedagogical test devised by the researcher and validated by scientific experts who have been in It has the dimensions, indicators and instruments.

After the experimentation process proceeded to analyze, interpret, and discuss the results, concluding that the use of the Strategic Plan based on the andragogy, through inter-learning workshops allowed that, the level of follow-up and monitoring to the managers of IIEE multi-grade of San Ignacio, Cajamarca pedagogical management improve significantly.

## **KEYWORDS**

andragogy-accompaniment-monitoring-management-programme educational

## INTRODUCCIÓN

La sociedad actual viene apreciando profundas transformaciones, las cuales han remecido sus estructuras, en cuya línea, el encargo social recae, inevitablemente, en la educación y en sus actores, en todos sus niveles, que amerita adoptar paradigmas que permitan lograr en las futuras generaciones competencias y capacidades que los hagan aptos e idóneos para adaptarse con éxito al contexto que les ha tocado vivir, constituyendo un imperativo, que la escuela asuma el compromiso de ofrecer un servicio de calidad, en cuyo contexto se requiere de un buen ejercicio de la gestión pedagógica, la cual tiene que ser fortalecida a partir del acompañamiento y monitoreo ejercitada por los directores de las instituciones educativas.

En el Perú, se necesita, por tanto, desarrollar cambios profundos en la gestión del personal directivo involucrándolo en eventos, mediante los cuales se observe meridianamente el ejercicio del liderazgo pedagógico, considerando que, después de la tarea de los maestros, éste influye poderosamente en los logros de aprendizaje de los estudiantes, lo que a luz de los hechos, el papel que cumple el directivo en el fortalecimiento de la calidad de la institución educativa es fuerte y facultado, rol que debe ser asumido a partir de una proyecto educativo basado en una filosofía que admita como desafiante la propia problemática que enfrentan los adultos para lograr una intensa e implicada intervención en los procesos pedagógicos y didácticos, individuales y agrupados.

Ante ello es pertinente propiciar acciones que promuevan la elaboración y aplicación de un Plan Estratégico basado en la andragogía para mejorar el acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica de los directores de las Instituciones Educativas Multigrado de San Ignacio, Cajamarca

En este contexto el problema de la investigación se formula de la siguiente manera: ¿En qué medida la aplicación de un Plan Estratégico basado en la andragogía mejora el acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica de los directores de las Instituciones Educativas Multigrado de San Ignacio, Cajamarca?.

De lo expuesto se infiere que, el problema planteado en la presente investigación requiere especial atención e inmediata solución, en la medida de que está afectando considerablemente la gestión pedagógica y consecuentemente el aprendizaje de los estudiantes.

El objetivo principal de la investigación es: Demostrar que la aplicación de un Plan Estratégico basado en la andragogía mejora el acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica de los directores de las Instituciones Educativas Multigrado de San Ignacio, Cajamarca.

En la perspectiva de contribuir a la posible solución del problema se planteó la siguiente hipótesis: Si se aplica un Plan Estratégico basado en la andragogía; entonces mejorará significativamente el acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica de los directores de las Instituciones Educativas Multigrado de San Ignacio, Cajamarca.

En el desarrollo de las tareas se ha hecho uso de métodos empíricos y métodos teóricos: Método de Inducción y deducción, el cual permitió arribar a desenlaces y proposiciones particulares comprendidas manifiestamente en generalidades. La observación, que permitió percibir las características y desarrollo de la alfabetización lectora que han manifestado los docentes del grupo de estudio.

Método de análisis y síntesis, que permitió analizar la información relevante que dio sustento teórico a la presente investigación. Sirvió además para el procesamiento de los datos extraídos después de la aplicación de las herramientas inherentes a las tareas de campo que trajeron consigo el planteamiento de las conclusiones finales de la investigación.

El aporte fundamental de la investigación radica en el hecho de ofrecer un Plan Estratégico basado en la andragogía para mejorar el acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica de los directores de las Instituciones Educativas Multigrado de San Ignacio, Cajamarca.

El presente Trabajo de Investigación está estructurado en capítulos: En el primer capítulo se aborda el problema de investigación, que hace referencia al planteamiento del problema relacionado con el proceso de enseñanza de la

comprensión de textos. Asimismo se formula el problema y se justifica la investigación, así como se determina los antecedentes del estudio y se plantea el objetivo general y los objetivos específicos.

El Segundo Capítulo contiene las teorías que sustentan la investigación, así como el marco conceptual, que semánticamente direcciona el presente estudio.

En el Tercer Capítulo se considera la hipótesis, las variables, la metodología, el tipo de estudio, la población y muestra, los métodos de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Los datos obtenidos se procesaron e interpretaron haciendo uso de la estadística descriptiva.

En el Cuarto Capítulo, se detalla la discusión de los resultados interpretando y analizando la información, respondiendo de esta manera a los objetivos planteados.

Finalmente se presentan las conclusiones y sugerencias a las que se arribaron, luego del análisis e interpretación de los resultados obtenidos después de la aplicación del post test; las referencias bibliográficas de todos los libros y otros medios consultados; así como los anexos que sirvieron para explicar y aclarar el proceso de investigación.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema.

El panorama internacional es confuso e incierto, la interdependencia global, los acelerados cambios tecnológicos y la preocupación por la preservación del medio ambiente inquietan a todos los sistemas educativos del mundo. En este contexto, resulta importante lograr que los docentes piensen y actúen de manera diferente. El liderazgo y la gestión del talento docente deben pasar a ser actividades habituales continuas y totalmente integradas en la parte operativa de las instituciones educativas.

Los esfuerzos tienen que orientarse a crear climas propicios para el aprendizaje de los estudiantes y a la organización de sólidos grupos de interaprendizaje donde se escuche las sugerencias, se identifique, difunda y se estimule las experiencias creativas en relación a buenas prácticas docentes.

Definitivamente la calidad de los desempeños docentes tiene que cambiar. Hoy en las escuelas tenemos “jefes”, desde el Director hasta el más sencillo de los trabajadores son personas que imponen disposiciones, a veces sin la mínima pizca de sentido común o sin los conocimientos mínimos. Existe poder y autoridad, pero hay escasos líderes transformacionales que orienten la gestión al logro de resultados en relación a los aprendizajes de los estudiantes, éstos tienen que ser más pertinentes al actual contexto.

Es por esa razón que los sistemas educativos del mundo están en busca de tener los mejores resultados en educación y pugnan por ubicarse en los más altos niveles de logro alcanzado, para ello han emprendido grandes reformas que implican inversión económica y de capital humano, para implementar acciones de capacitación que permitan mejorar los sistemas educativos y responder a las actuales necesidades educativas.

Los países a nivel mundial evidencian semejanzas en los principios respecto a los derechos de los alumnos a no ser diferenciado, la igualdad de trato



de hombres y mujeres y el derecho a recibir una educación integral de calidad con igualdad de oportunidades; sin embargo al analizar la dimensión del rendimiento académico resulta insólito saber que los resultados son desalentadores ya que un gran porcentaje de estudiantes no alcanzaron el nivel de logro esperado como lo señalan las evaluaciones PISA 2013, a excepción de algunos países como China, Singapur, Corea del Sur, Japón, Suiza, Holanda que se mantienen en ranking de los primeros lugares. Esta problemática obliga a los gobiernos a impulsar políticas de mejora en los planes y programas de enseñanza, así como en la formación de los profesores. (UNESCO, 2013)

La capacitación y formación docente para la mejora de los aprendizajes es una preocupación mundial, así se puede deducir en lo señalado por Vélaz de Medrano y Denise Vaillant (2014): “El desarrollo profesional es una herramienta imprescindible para la mejora escolar y profesional, considerando que los vertiginosos cambios que se están produciendo en nuestras sociedades nos inducen a creer que este desarrollo, lejos de ser una cuestión voluntarista y casual, se ha convertido en una necesidad de cualquier profesional, incluidos los docentes” y junto a esta premisa se está ejecutando mayor inversión en infraestructura, equipamiento y salud a fin de garantizar mejores logros de aprendizaje y la calidad educativa tan anhelada por todos.

A nivel latinoamericano, países como Colombia, Chile, Uruguay, Argentina y Ecuador, han implementado entre sus políticas educativas el acompañamiento y monitoreo pero principalmente a docentes que recién se inician en la labor docente esto lo demuestra el informe final de la investigación realizada por Lea Vezub y Andrea Alliaud (2012)

En el denominado “El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles” en el que se plantearon como objetivo implementar dispositivos de acompañamiento a docentes noveles de Uruguay, en dicha investigación se concluyen que los profesores que acompañan a éstos, tienen que ser capaces de: Movilizar sus conocimientos en la situación real del asesoramiento, es decir, identificar que saberes pueden ser útiles para implementar en su tarea y asistir a los maestros; integrar los distintos

conocimientos de los que disponen para lograr una mejor comprensión de la realidad y del contexto educativo, institucional y comunitario en el que intervienen; transferir lo que aprenden en sus propias instancias de formación y coordinación, a las situaciones escolares en las que se desempeñan y ejercer un proceso permanente de autorreflexión de su tarea como docente y como formador; según esta investigación estas serían las posibles competencias que debe tener un directivo.

La carencia de un sistema educativo de calidad es uno de los mayores problemas, Según Alejandro G. y otros. (2011) – OCDE(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) “Los maestros, directores y demás miembros del personal escolar deben cumplir con los requerimientos básicos referidos al conocimiento especializado, al ingreso a la profesión y a los estándares de la práctica docente y al desempeño esperados”.

El rendimiento académico es uno de los más álgidos problemas en la educación debido a que se adolece de calidad docente y a la influencia de diversos factores familiares, económicos, sociales, políticos, etc. para ello todos los países vienen aplicando diferentes programas educativos con distintas metodologías y estrategias e intensificando el uso óptimo de tecnologías innovadoras para superar y alcanzar una educación de calidad.

A nivel nacional, para nadie es un secreto que también existen dificultades en nuestro sistema educativo, limitaciones que van desde la poca inversión del PBI en el sector educación, hasta las de carácter pedagógico, esto se evidencia en las evaluaciones que se han efectuado tanto a los docentes como estudiantes. El Perú, según los resultados de la prueba PISA 2013 tanto en comprensión lectora, como en matemática y ciencia, obtuvo los peores resultados, el último lugar entre 66 países. Sin embargo, se viene realizando esfuerzos con el propósito de mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de Educación Básica Regular, para ello desde el Ministerio de educación se viene implementando diversos programas de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes como el “Programa Estratégico logros de aprendizaje” (PELA), Asistencia de Soporte Pedagógico.

En la última centuria, la mayoría de las organizaciones se han transformado, no así, las instituciones educativas. Generalmente, la escuela se ha estancado y conserva su estructuración y constituye el escenario social, en el que se han evidenciado escasos cambios, aunado a los exiguos resultados de aprendizaje logrados por el Perú en las diferentes formas de evaluaciones. El modelo de institución de la escuela advierte un desfase configuracional que colisiona con la demanda educacional que exige el siglo XXI.

Este escenario se observa en no pocas instituciones educativas del Perú, en las que se advierte una gestión escolar homogénea con experiencias rutinarias de enseñanza, que pone énfasis en lo administrativo y desconectada de los aprendizajes de los estudiantes. Una escuela bastante rigurosa en su estructuración y fragmentada en sus funciones, con herramientas de gestión tan sólo como mero cumplimiento con la normativa y casi nada funcionales. Participación muy controversial de la familia, puesto que se le considera únicamente como provisos de recursos, directivos con prácticas prepotentes o permisivas, hechos que evidentemente tienen que cambiar.

Cabe resaltar que al parecer para el Ministerio de Educación, el problema central de bajo rendimiento de los estudiantes, es el docente, esta labor de acompañamiento y monitoreo también se ha delegado a los directores de las instituciones educativas a nivel nacional, sin embargo muchos de ellos tienen dificultades para desarrollar esta función pues hasta hace pocos meses los directores tenían como función primordial la gestión administrativa más no pedagógica, hasta el momento por parte del Ministerio de Educación aún no se puesto en marcha un programa que realmente ayude al director en su rol de ejercer el liderazgo pedagógico, pues en su formación inicial tanto en los institutos pedagógicos como universidades tampoco ellos han recibido las herramientas para realizar el acompañamiento pedagógico en las instituciones que dirigen.

Se necesita reformar la escuela transformando la gestión que desarrollan los directivos, considerando que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los

aprendizajes de los estudiantes. Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa, sin embargo los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. Por lo que podemos afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es potente. (Minedu, 2013)

La gestión de los directivos de escuelas multigrado se percibe como compleja, amén de que no obstante tienen que asumir la función docente con uno o más grados de estudios debe hacer lo propio con la responsabilidad de la función directiva, en cuyo contexto: Cuando se habla de escuelas multigrado se está hablando de un tipo de escuela donde el profesor enseña dos o más grados simultáneamente en una misma aula de clase. Hay dos formas de escuelas multigrado que son: Escuelas unitarias, que trabajan con un profesor - director donde todos los grados que se imparten son multigrados o escuelas con secciones multigrado que sólo tienen algunos grados que son multigrados, mientras los otros tienen la estructura no-multigrado, trabajando un grado en un aula de clase.

Este tipo de escuela es la escuela característica de las zonas rurales de toda América Latina. Los distintos estudios que hacen referencia a las condiciones sociales y educativas de estas escuelas enfatizan elementos comunes como son: Condiciones de aislamiento, altos niveles de pobreza, instalaciones inadecuadas, escasez de materiales pedagógicos, condiciones difíciles para maestros y maestras, difícil acceso, bajos logros de aprendizaje (Vargas, 2003, p. 7)

Diversos estudios apuntan a mostrar una educación rural en condiciones disímiles respecto a la educación de la ciudad y a la aplicación de políticas por parte del estado sobre el particular. La carencia de docentes preparados y predispuestos a ofrecer sus servicios en zonas alejadas, insuficiencia de materiales educativos adecuados, descuido en lo que significa mejorar su calidad de vida, escasez de estrategias idóneas; hechos que hacen que la educación rural se convierta en la cenicienta de la educación que se ofrece en Latinoamérica y el Perú

Diversos estudios internacionales han destacado el impacto del liderazgo directivo en los resultados del aprendizaje de los estudiantes. Más aún, han señalado que es la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores (Leithwood, 2008).

Sin embargo, existe una característica especial del liderazgo que es capaz de movilizar estos resultados: la de convocar a la comunidad educativa en torno a un proyecto común de mejora, que centra todos los esfuerzos en que los estudiantes aprendan y que logra alinear los recursos pedagógicos, financieros y humanos en pos de este objetivo compartido (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2007).

Un director con liderazgo pedagógico demuestra capacidad para conducir a su equipo docente hacia niveles superiores de desempeño, posibilitando así el logro de las metas de mejora de los aprendizajes de los estudiantes. No es quien prescribe un estándar de práctica y presiona por su cumplimiento, sino aquel que es capaz de ayudar a los docentes de la institución educativa a mejorar paulatinamente a partir del nivel de la práctica en el cual se encuentren.

En este sentido, ejercer liderazgo pedagógico es involucrarse en el desarrollo del currículo y alinear la enseñanza con los objetivos y metas de aprendizaje acordados. De acuerdo con Murillo (2008), esto significa “preocuparse por el desarrollo profesional de los docentes, supervisando constantemente su práctica pedagógica y evaluando los aprendizajes de los estudiantes teniendo en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución” (como se cita en Freire y Miranda, 2014).

En ese marco, las estrategias que permiten a un directivo líder gestionar una institución educativa a favor de los aprendizajes son principalmente dos: el monitoreo y el asesoramiento pedagógico (Minedu, 2013, p. 13). A ello se suma una tercera, la evaluación del desempeño docente. Así, es interesante verificar que Murillo y Román (2010) encontraron en un estudio con directores de 17 países de América Latina que los directores que dedican más tiempo a tareas de acompañamiento pedagógico (supervisión, evaluación y orientación de

profesores) son también aquellos que consiguen que los estudiantes de su institución aprendan más (Minedu, 2016).

Sin embargo la creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes requiere que, de base, se promuevan la cooperación y cohesión entre el profesorado, así como el diálogo permanente sobre las prácticas pedagógicas, haciendo de ello una práctica común en la cual el acceso a las aulas no sea restringido ni ajeno al directivo.

Se percibe que los esfuerzos desplegados por el Minedu se encuentran centrados en la implementación del monitoreo en las instituciones educativas como si esta estrategia solucionaría los graves problemas que afronta el sistema educativo, en el cual ninguno de los actores, es decir ni el director, menos los docentes, quienes son los monitoreados están los suficientemente preparados para el efecto y en todo caso el panorama es sombrío porque nos hemos quedado en el monitoreo, a medias tintas y no hemos migrado al acompañamiento pedagógico y de esta realidad no escapan las escuelas multigrado del ámbito del distrito de San Ignacio de Cajamarca, porque el monitoreo que realiza el director tiene por finalidad registrar información relacionada con la práctica docente de los procesos pedagógicos que implementas en el aula, para facilitar los procesos de aprendizaje en los estudiantes y ahí es cuando realmente ayuda al equipo docente a tomar decisiones que permitirán mejorar la enseñanza y la propia gestión (Minedu, 2016)

No obstante, existe otra relación que se le ha asignado al monitoreo en los últimos años y es la que se refiere a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes: el uso efectivo del tiempo en el aula, el uso de herramientas pedagógicas y los materiales educativos y la gestión de un clima escolar favorable para los aprendizajes. (Minedu, 2016)

En efecto, hoy se considera una buena práctica, “cuando el director recoge y analiza información y orienta el empleo de métodos y técnicas de carácter metodológico, así como la gestión óptima del tiempo y la utilización de los

recursos educativos en mérito al logro de aprendizajes y teniendo en cuenta la atención a sus necesidades específicas” (Minedu, 2014, p. 50). Sin embargo, hemos entendido mal esta conceptualización y la hemos reducido a un acto de supervisión (Minedu, 2016)

En el ámbito regional, Cajamarca según sus actuales gobernantes, están orientando sus esfuerzos a resolver, en el mediano plazo, las brechas que impedían a la mayoría de los cajamarquinos ejercer sus derechos fundamentales relacionados con el acceso a los bienes y servicios públicos de calidad. Todo está orientado a la construcción de un nuevo modelo de desarrollo regional sostenible y a la configuración de una institucionalidad democrática al servicio de todos los ciudadanos.

EL Plan Cuatrienal de Educación 2015-2018, según ellos, permite articular los planes y políticas nacionales y regionales a través de su visión, misión y objetivos estratégicos; establece los lineamientos educativos para un modelo pedagógico regional, los mismos que orientan la articulación de la educación básica con la educación superior, garantizando, de este modo, una educación pertinente y de calidad, que contribuya a consolidar el nuevo modelo de desarrollo regional con sostenibilidad para mejorar la calidad de vida de la población. También plantea una matriz de seguimiento y evaluación de los resultados, que, al mismo tiempo, servirá para medir el avance del cumplimiento de las metas establecidas para cada estrategia de las políticas públicas del Gobierno Regional de Cajamarca, la DRE y sus respectivas dependencias.

Aunque por ningún lado lo mencionan, se sobre entiende que para éstas autoridades, la variable docente, también será objeto de preparación y evaluación si es que se quiere alcanzar la ansiada calidad educativa.

Según el POI (Plan Operativo Anual) de la UGEL San Ignacio -2014, en relación a la mejora de los desempeños docentes y directivos, viene implementando, desde ese año, tendientes a potenciar las capacidades de los profesores y del personal directivo de las escuelas de su ámbito

Como se percibe existe toda una política orientada a la mejora de los desempeños docentes, pero quienes tienen la responsabilidad de aquello son los Directores, su nuevo rol de líderes pedagógicos les exige implementar los procesos de acompañamiento y monitoreo al docente en aula. Al ser encuestados sobre el cumplimiento de este nuevo rol, manifiestan que no lo hacen por falta de conocimiento, no cuentan con estrategias que les ayude en esta tarea, por lo que resulta primordial implementar un plan estratégico basado en la andragogía que les brinde las herramientas para concretizar de manera efectiva ese nuevo rol tal como se señala en el Marco del Buen desempeño directivo.

## **1.2. Formulación del problema.**

¿En qué medida la aplicación de un plan estratégico basado en la andragogía mejora el acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado del distrito San Ignacio, Cajamarca - 2016?

## **1.3. Justificación.**

La investigación es relevante científicamente, en la medida que aborda un tema de gran significado para los directivos en su nuevo rol de líderes pedagógicos, pues ha ofrecido estrategias para llevar a cabo esta función de manera efectiva y eficiente, en la medida de que no basta tener la buena predisposición para desempeñar un determinado rol, sino también el conocimiento para hacerlo bien.

Didácticamente, la investigación propone el diseño y aplicación de un Plan estratégico de acompañamiento y monitoreo basado en la andragogía para mejorar la gestión pedagógica del personal directivo de las instituciones educativas multigrado del distrito San Ignacio, Cajamarca.

Académicamente, la investigación resulta pertinente; toda vez que, con las estrategias para realizar acompañamiento pedagógico basado en la andragogía los directivos fortalecieron sus capacidades que les conllevó a un mejor



desempeño en su rol y por lo tanto un mayor grado de aceptación en sus docentes.

Institucionalmente, el trabajo de investigación benefició a los directivos de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio y a la vez permitió mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje ejecutados por los docentes de estas instituciones quienes a su vez al poner en práctica lo aprendido han visto los frutos de su trabajo en los estudiantes de cada una de estas Instituciones Educativas.

Socialmente, la investigación permitió que los procesos de acompañamiento y monitoreo al desempeño docente por parte del Director discorra dentro de un clima de respeto mutuo y de aprendizaje colaborativo por lo tanto, el clima escolar se vio mejorado y la imagen institucional muy favorecida.

#### **1.4. Antecedentes.**

Gómez (2011), en la investigación titulada “Dirección Escolar y Atención a la diversidad: Rutas para el desarrollo de una escuela para todos en Andalucía arribó a las siguientes conclusiones: Aquellos directivos que aún todavía hoy ligan el concepto de diversidad al alumnado con necesidades educativas especiales, tiene una actitud segregadora que percibe la diferencia como un déficit y no como un elemento enriquecedor.

Los directores consideran que la base de la gestión de la diversidad en dichas escuelas está en la participación de toda la comunidad educativa, además de la participación y utilización de las redes de escuelas (Murillo y Hernández, 2011; Leithwood, 2005; Ainscow, 2009). El liderazgo distribuido y pedagógico se promueve por el director, éste considera como eje fundamental de las prácticas que se desarrollan en el centro la colaboración, la promoción de una cultura inclusiva y la apuesta por medidas organizativas inclusivas como la atención al alumnado con necesidades educativas especiales dentro del mismo aula y el uso de numerosos profesionales en una misma aula. El equipo directivo ha mostrado gran preocupación por la sana convivencia y ha promocionado valores

relacionados con el dialogo y el respeto, siendo éstos fundamentales para entablar lazos entre todos los componentes de la comunidad educativa.

Carbone (2008) y su equipo de investigación abordaron bajo una perspectiva de análisis empírico conceptual el estudio de las prácticas de liderazgo de los equipos directivos. El propósito estuvo vinculado respecto a cómo se produce la relación entre el ejercicio del liderazgo del director y los instrumentos de gestión que están a su disponibilidad comparándola con los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Se ofreció las características del director y se concluyó que existen buenos resultados en el caso de directivos participativos o autoritarios (polos opuestos) y malos resultados en la presencia de un equipo directivo externalizador y centralista. En conclusión, según esta investigación, nuestras escuelas necesitan directores que ejerzan liderazgos positivos.

Escamilla (2006) en su estudio realizó un estudio respecto al director de escuela y sus insuficiencias de formación para un desempeño profesional óptimo en el campo de la educación básica del estado de Nuevo León en México, cuyos resultados evidencian que la mayoría de directivos no recibieron formación específica para sus funciones y a partir de ellos se propone un cuadro de necesidades y un perfil del director donde el elemento liderazgo es uno de los factores esenciales. A partir de este estudio se puede concluir que resulta imposible para el Director tener un liderazgo positivo si es que no cuenta con la preparación respectiva.

Fernández (2001) desarrolló una investigación referida al estilo gerencial del personal directivo de las escuelas básicas de Altagracia de Orituco con la finalidad de constatar el vínculo existente entre el estilo gerencial de los directores de instituciones escolares primarias con el desempeño de sus profesores y el personal administrativo. Aquí se puede evidenciar la relevancia del rol del directivo como factor no sólo para la mejora del desempeño docente sino también para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Gutiérrez (2008), pretendió en su tesis, determinar la influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en la especialidad de historia y geografía. Se utilizó una metodología cuantitativa básica transversal con un diseño descriptivo correlacional. La muestra a la que se le aplicó el cuestionario cerrado siguiendo la técnica de las encuestas se compuso de 45 alumnos y 10 docentes de una población total de 60 estudiantes y 70 docentes. Se obtuvo como resultados la existencia de influencia significativa de la estructura curricular, el estilo de liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de su centro escolar. En este estudio se puede identificar al liderazgo del Director en cuanto al manejo curricular como una de las variables que influye en la calidad educativa.

Mansilla (2007), en su investigación, se planteó como objetivo establecer la influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz en el rendimiento académico de los alumnos del nivel secundario de menores de la institución educativa Inmaculada Concepción de Los Olivos. Efectuó un estudio no experimental de tipo longitudinal con panel mixto considerando a padres de familia, docentes y estudiantes como la población de estudio. A los tres grupos integrantes se les proporcionó una encuesta con escala de Likert pretendiendo medir el liderazgo directivo y la gestión eficaz, y para examinar el rendimiento académico promedio de los educandos se tomaron las actas finales de evaluación como fuente de información. En una de sus conclusiones manifestó que el director democrático con alto liderazgo estratégico influye positivamente en el rendimiento escolar.

## **1.5. Objetivos:**

### **1.5.1. Objetivo general.**

Demostrar que la aplicación de un Plan Estratégico de Acompañamiento y Monitoreo basado en la andragogía mejora la gestión pedagógica de los directores

de las instituciones educativas multigrado del distrito de San Ignacio, Cajamarca-2016.

### **1.5.2. Específicos:**

- a) Identificar el nivel de desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado del distrito San Ignacio, a través de la aplicación de un pretest.
- b) Diseñar un plan estratégico de acompañamiento y monitoreo basado en la andragogía para mejorar la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado que conforman el grupo de referencia.
- c) Aplicar el plan estratégico de acompañamiento y monitoreo basado en la andragogía para mejorar la gestión pedagógica en la muestra representativa.
- d) Evaluar el nivel de desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica, mediante la aplicación de un post test, al grupo de referencia después de la intervención del estímulo.
- e) Comparar los resultados obtenidos del pretest y posttest, luego de haber aplicado el plan estratégico basado en la andragogía para mejorar los procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógico del grupo de estudio.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

**2.1. Base teórica.** El presente trabajo de investigación se sustenta en las siguientes teorías:

**2.1.1. Teoría de la andragogía de Malcolm Knowles.** Alcalá (1997), citado por Cabrera R. Profesor Asistente. Grupo de Técnicas de Dirección Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez” afirma: “Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropología y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el Facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización” y explica que la praxis andragógica es “un conjunto de acciones, actividades y tareas que al ser administradas aplicando principios y estrategias andragógicas adecuadas, hace posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto”.

Según Knowles (1980): Una persona es adulta cuando desempeña roles de adulto y se comporta como tal. Una persona es adulta en la medida en que desempeña roles sociales típicamente asignados por nuestra cultura a aquellos que considera adultos como el rol de trabajador, pariente, ciudadano responsable (p. 24). El desarrollo social es en el adulto tan importante como la maduración mental y psicológica en el niño. Desde una perspectiva psicológica, una persona es adulta cuando su autoconcepto es la de persona adulta. Una persona es un adulto en la medida en que se percibe a sí misma como esencialmente responsable de su propia vida. (p. 24).

De acuerdo con el modelo andragógico el adulto necesita saber por qué necesita asimilar antes de iniciar el aprendizaje y de qué manera puede emplearlo en su desenvolvimiento cotidiano. Adquiere una idea propia como persona capaz de autodirigirse y con independencia y libertad. Asume un comportamiento responsable de sus propias determinaciones y necesita ser tratado por su entorno como alguien capaz para la autodirección.

Para los educadores de adultos, un problema en el momento en que un adulto entra en actividad, éste se remonta a su condición previa de estudiante, se cruza de brazos, se sienta y dice “enséñame”. El problema surge cuando se da por supuesto que tiene que ser así y en consecuencia, los profesores y directores comienzan a tratarlos como niños, puesto que crea un conflicto en su interior entre su modelo intelectual, estudiante igual dependiente y al necesidad psicológica más profunda, tal vez subconsciente de ser autodirigido. La forma en que la mayoría de las personas lidian con este conflicto es tratar de huir de la situación. (Knowles, 1980)

Siendo así, el plan estratégico para el acompañamiento y monitoreo propuesto en la presente investigación para que los directivos de instituciones educativas multigrado mejoren su gestión pedagógica, tomará en cuenta todas las estrategias y orientaciones que ésta teoría propone porque lo que se pretende es que ellos mismos se encarguen de auto gestionar la calidad de sus desempeños a partir de procesos reflexivos sobre su práctica. Con ello nos estaríamos aproximando a lo que Knowles (1980), señala como andragogía “el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender”.

**2.1.2. Teoría social cognitiva de Albert Bandura.** Bandura (2004) refiere que los seres humanos poseen iniciativa y se encuentran concedidos de facultades de organización propia, autorregulación y auto reflexión que tienen implicancias en sus comportamientos, que por su parte están influenciados por el entorno. La persona tiene que desarrollar su autoeficacia, la cual está vinculada con los atributos personales para reconocer las ocasiones que se muestran a su alrededor, así como descifrar las limitaciones que se presentan.

La eficacia del maestro contempla una evaluación de las propias capacidades. Pero, para alcanzar un desempeño óptimo, los docentes deben manejar dos niveles de pensamiento, por un lado, sentirse capaces y, por otro, juzgarse capaces. La combinación de estos dos niveles indica conocimiento, despliegue y gestión de las competencias, habilidades o capacidades que poseen. (Bandura, 1999). Citado por (Covarrubias & Mendoza, 2013, p.114).

Es evidente que, el planteamiento de Bandura es muy cierto, puesto que los directivos para lograr un buen desempeño se encuentran en la necesidad de sentirse y creerse capaces, la suma de estos dos componentes del plano cognitivo les permitirá desarrollar de manera favorable la gestión escolar. Sumado a esto, Bandura (1999) señala “una serie de condiciones básicas para un buen desempeño: la motivación, la persistencia, el esfuerzo y la resiliencia frente a las adversidades que se tengan que enfrentar”.

Para Bandura (1999), la eficacia del directivo constituye un tipo de autoeficacia, en cuyo contexto: La autoeficacia es dinámica, porque contiene un flujo de entradas y salidas que, por las experiencias, pueden aumentar o disminuir la propia opinión de eficacia que se posee. Es cíclica por los elementos interdependientes que encierra: los individuos son a la vez productos y productores de sus circunstancias. También es multidimensional, porque abarca procesos psicológicos básicos cognitivos, motivacionales, afectivos y selectivos. Además, es específica de un desempeño: no se puede hablar de autoeficacia alta para todos los ámbitos y contextos del funcionamiento humano. Más aún, es permeable a los cambios que pueden afectarla, ya sea fortaleciéndola o simplemente disminuyéndola.

Al respecto, el propio Bandura (1999) precisa que: La eficacia del profesor y del directivo contempla una evaluación de las propias capacidades para alcanzar un nivel adecuado de rendimiento en una tarea y entorno específico. Pero, para alcanzar un desempeño óptimo, los directivos deben manejarse en dos niveles de pensamiento, por un lado, sentirse capaces y, por otro, juzgarse capaces. La



combinación de estos dos niveles indica conocimiento, despliegue y gestión de las competencias, habilidades o capacidades que poseen, de manera que el sentimiento de autoeficacia actúa como un mecanismo cognitivo mediador, entre sus conocimientos y sus actos pedagógicos.

En otras palabras, a decir de Bandura (1999), la familiaridad de los directivos en la transmisión de conocimientos y en lo que realizan cotidianamente en los escenarios educativos resulta de gran relevancia para que los procesos educativos afirmen la calidad de la enseñanza y el logro del aprendizaje de los alumnos.

Los directivos, que son dueños de una alta confianza y opinión de eficacia personal, se mostrarán preocupados por suscitar el aprendizaje en los estudiantes, y esperarán lo mejor de ellos. Al contrario, profesores que dudan de sus capacidades, y están inundados por representaciones negativas del proceso educativo y de sus estudiantes, socavarán la motivación intrínseca y extrínsecas de los últimos (Pintrich&Schunk, 2006).

En este orden de ideas se precisa que los directivos de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca se encuentran en la necesidad de mejorar su liderazgo pedagógico con el propósito de cumplir con el encargo social, en una realidad, en la que las complicadas exigencias que proceden de la escuela, la política y la colectividad influyen profundamente en las impresiones y en las facultades de los directivos para generar una gestión favorable en la búsqueda de la mejora del aprendizaje de los estudiantes y salvaguardar la responsabilidad de su profesión.

**2.1.3. Teoría de la Pedagogía liberadora de Paulo Freire.** Freire (1999) considera que: La educación es una actividad intencional - volitiva y, por lo tanto entrecruzada con la conciencia – intereses individuales y colectivos de los sujetos históricos”. La educación tiene una orientación y una finalidad, decidida por sujetos históricamente determinados. La motivación y los objetos deberían ser coincidentes en los sujetos de toda actividad realmente educativa. La finalidad de

las acciones educativas no se define solamente por la racionalidad, sino también por actos volitivos y de esperanza. “La intencionalidad de la educación es la de proporcionar saberes válidos para la práctica transformadora.” La tipicidad de la educación popular no está en trabajar en sectores populares, sino en que los contenidos y objetivos educacionales sirvan a la práctica humana. Esta práctica humana es esfuerzo por transformarse a sí mismo, a la naturaleza y a la sociedad., buscando el pleno desarrollo de las personas.

De esta manera, la “pedagogía del oprimido” se convertirá en una verdadera practica de “educación liberadora”. La educación tiene una orientación y una finalidad, decidida por sujetos históricamente determinados. La motivación y los objetos deberían ser coincidentes en los sujetos de toda actividad realmente educativa.” Claro que si la educación siempre tiene que tener un finalidad muy clara y llevando objetivos y metas para una buena formación de cada sujeto (Freire, 1999).

La educación es una práctica mediadora. La experiencia educativa no se evidencia propiamente, sino que se aprovecha para el mismo desarrollo del ser humano y para el propio control de la naturaleza. El escenario territorial-ecológico necesita ser cambiado en entorno económico-productivo. Asimismo, este ámbito debe transformarse en un contexto organizativo-social y este, definitivamente debe conducirnos a constituir un escenario político democrático y de igualdad. La enseñanza gestiona conocimientos, disposiciones y valores en las personas. No obstante posee un propósito específico. Los saberes recientes tienen que servir como instrumentos para la toma de conciencia y la dinámica organizada de los individuos.

“La concientización empieza a desarrollarse bajo supuestos: el 1º y más importantes que la educación popular es el inicio de un proceso de organizaciones y movilización”. “Los contenidos en la educación popular recuperan el saber formalizado y el saber popular, orientados hacia la práctica social. “Los contenidos educativos, es decir el objeto de enseñar a lo que se aprende no viene solamente del conocimiento científico o académico, también

proviene del saber popular (conocimiento de actitudes, surgidos desde la práctica cotidiana). Pero, no se trata de dos saberes yuxtapuestos, sino sobre los mismos objetos o temas de aprendizaje tienen aportes diferentes. (Freire, 1999)

Freire introduce en el proceso de alfabetización la importancia del diálogo y el destino de la educación como una especie de autonomía de las retracciones de significaciones contrarias por la sapiencia dogmática que tiene que colonizar la vida de los seres humanos. En esta medida comprende la educación como un accionar político orientado a estimular a las personas de su opresión y originar acciones de cambio social.

La propuesta de Freire (1999) es la siguiente: La educación es una actividad intencional - volitiva y, por lo tanto entrecruzada con la conciencia – intereses individuales y colectivos de los sujetos históricos. La educación tiene una orientación y una finalidad, decidida por sujetos históricamente determinados. La motivación y los objetos deberían ser coincidentes en los sujetos de toda actividad realmente educativa. La finalidad de las acciones educativas no se define solamente por la racionalidad, sino también por actos volitivos y de esperanza.

La intencionalidad de la educación es la de proporcionar saberes válidos para la práctica transformadora. La tipicidad de la educación popular no está en trabajar en sectores populares, sino en que los contenidos y objetivos educacionales sirvan a la práctica humana. Esta práctica humana es esfuerzo por transformarse a sí mismo, a la naturaleza y a la sociedad., buscando el pleno desarrollo de las personas.

La educación es una práctica mediadora. La tarea educacional se desarrolla lograr el desarrollo de las personas y para sumir el control del medio ambiente. El escenario geofísico-ambiental necesita transformarse en un entorno económico productivo, el cual al innovarse en un contexto social y organizativo, nos debe conducir a la conformación de un ambiente equitativo y justo. Los aspectos centrales que señala Paulo Freire en su teoría son los siguientes:

**a) Concientización – movilización – organización constituyen a una unidad.** La educación gestiona conocimientos, posturas y méritos en los individuos; no obstante tiene una meta específica. Los saberes que sobrevienen pueden ser utilizados como instrumentos para la asunción de conciencia y la dinámica organizada de los individuos.

**b) La situación de trabajo es el espacio central desde donde se educa.** Aquí no se reconoce como ejercicio asalariado, sino como voluntad de cambio de la persona, que ha sido determinado a lo largo de la historia. La educación popular defiende que todo empeño en el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje debe estar en función de la naturaleza de los seres humanos como trabajadores.

**c) Los contenidos en la educación popular recuperan el saber formalizado.** y el saber del pueblo encaminados hacia lo que significa la práctica de la sociedad. Los temas, que son materia de enseñanza, no solamente provienen de la ciencia, sino también del saber cotidiano.

**d) El grupo y los métodos activos son fundamentales para construir el propio aprendizaje.** El máximo postulado Freiriano, “Que nadie se educa solo; los hombres se educan entre sí mediatizados por el mundo”, se transformó para los profesores populares en un auténtico modelo. Esto se convirtió en la revelación de la trascendencia del grupo, por arriba del ser humano.

**e) La investigación – acción o participativa. Armoniza la gestión del discernimiento y ejercicio social.** Se refiere a estudios grupales del contexto, en el cual quienes indagan van apoderándose ordenadamente de ella, empleando una metodología problematizadora. Sin embargo en la práctica, esta propuesta se hacía no tanto para investigar sobre la educación, sino en y para la educación.

**f) Lo socio – cultural y el grupo se sobreponen a lo particular e individual.** En educación popular, se habla de un “sujeto individual” y de un “sujeto colectivo”. Este último tiene que ver con el grupo, la comunidad y sociedad. El sujeto colectivo es creador de bagaje cultural socialmente producido, este sobre determina la interiorización y es un facilitador de aprendizaje.

En esta dirección las labores educativas de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca se encaminan dentro del marco de la pedagogía liberadora de Paulo Freire, puesto que busca formar ciudadanos del mundo, comprometidos con el desarrollo global, con mentalidad abierta y probidad académica; conscientes de las necesidades y potencialidades de su entorno, capaces de hacerse cuestionamientos constantes, potenciando su capacidad de formular preguntas abiertas que les conlleven a la indagación de nuevos conocimientos; asimismo, encaminados a desarrollar una ciudadanía plena, con actitudes de empoderamiento, conscientes y respetuosos de los derechos de los demás y capaces de proponer políticas públicas que busquen el bienestar de su localidad.

**2.1.4. Teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de David Fischman.** El cambio y progreso personal se realiza desde el interior hacia afuera, siguiendo un derrotero en espiral que considera, a su vez, la sima interior. Esta profundidad se vincula con el liderazgo individual que se obtiene cuando la persona acomete el camino laborando su autoestima, creatividad, visión equilibrio y facultad de aprender. Después se adquiere el liderazgo interpersonal, por el cual el ser humano domina la comunicación, aprende a direccionar a los demás y a proporcionarles poder, realizar las tareas en equipo y a servir a sus aliados.

En esta línea de acciones, Fischman (2006): En cuanto al liderazgo personal expone que éste tiene dos ejes: el competente y seguro y el valorarse y respetarse a sí mismo. En presencia de una baja autoestima, la conducta perjudica a los demás observándose celos profesionales, inseguridad para comunicar ideas, excesivo deseo de mostrar símbolos de status y hablar permanentemente de sus logros, así como la notable incapacidad de innovar y producir cambios dentro de la organización. Las personas que tiene baja autoestima se sienten poco valoradas, poco respetadas y poco competentes e impide avanzar en las metas personales y organizacionales.

Todas las ideas del hombre forman un núcleo en cuyo centro se encuentra el sentir de sí mismo...La concepción que tiene de sí, eleva una valla invisible que

establece su propio confín, más allá del cual, no consigue avanzar. Los seres humanos con autoestima precaria tienen un adversario interno que les conversa al oído y no les permite tomar conciencia de su realidad, sino que su conversación interna les limita asumir riesgos, aprovechar ocasiones y tener inmejorables relaciones interpersonales con su grupo.

Fischman (2006) "compara la baja autoestima con estar en una montaña rusa sin cinturón de seguridad, en donde no se disfruta del viaje y en cada subida y bajada la persona siente que cae al vacío; pero cuando una persona se conoce, se valora y es competente, estará en la montaña rusa con un cinturón seguro y podrá establecer un propósito encaminando su energía y entusiasmo en las tareas y en fortalecer el resultado de lo que se propone".

La visión es una idea clara de lo que se debe ser. Fischman (2006) afirma que: Para lograr una visión personal, es necesario conocerse a sí mismo; es decir, entender el presente, saber lo que realmente tiene valor, tomar conciencia de las fortalezas y debilidades y finalmente se traza una visión de lo que se valora y realmente se desea alcanzar. La visión personal debe posteriormente alinearse con la visión empresarial, se deben buscar puntos de unión entre los dos, los valores y los objetivos comunes que sean lo suficientemente atractivos para justificar los cambios y estrategias planeadas para alcanzar los propósitos individuales o institucionales.

Según Fischman (2006): El liderazgo interpersonal se obtiene a continuación en instancias de que el ser humano maneja adecuadamente la información, se ejercita en direccionar a los demás y ofrecerles el poder, a realizar trabajo en equipo y a beneficiar a sus aliados. La inmejorable forma de divulgar el pensamiento es a través de una apropiada comunicación y se obtiene cuando el líder está en condiciones de opinar apropiadamente.

El liderazgo y la comunicación son estrategias que posibilitan al profesional promover el mejoramiento de la gestión del cuidado en el contexto organizacional. En consecuencia, el líder en el ejercicio de sus acciones que permita influir en

otras personas para alcanzar los objetivos planteados debe realizar su tarea basado en 9 hábitos concebidos como pasos, a partir de la autoestima, visión, creatividad, equilibrio, aprendizaje, comunicación efectiva, entrega poder, trabajo en equipo y servicio que deben ser recorridos a la vez en forma progresiva; lo cual implica, evidentemente, que los directivos de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca se encuentran en la necesidad de tener en cuenta esta propuesta teórica en el ejercicio de sus funciones.

**2.1.5. Teoría de la inteligencia emocional de Goleman.** Para su creador, Daniel Goleman (1995) la inteligencia emocional es un importante factor de éxito y la conceptúa como “la capacidad de sentir, entender, controlar, modificar e inducir emociones y estados de ánimo, tanto en uno mismo como en los demás”.

Goleman (1995) refiere que el cerebro emocional es el espacio en el cual se desarrolla un reconocimiento de los descubrimientos relacionados a la configuración de carácter emocional demostrando que el ser humano asumiendo una conducta de un animal racional por excelencia puede dejarse acarrear por los estados emocionales más irracionales.

Con esta primera parte donde en primera instancia se realiza un estudio de casos reales que pueden ser sorprendentes”, “se nos lleva a la conclusión primera de que estos impulsos emocionales pueden ser controlados y cuál es el camino más efectivo, y lo que es aún más importante lo que es la posibilidad de modelar los hábitos emocionales” (Paredes, 2005).

“La segunda parte claramente diferenciada sigue una línea lógica donde encargan la adaptación de datos neurológicos en lo que denominamos inteligencia emocional que amplía el modelo y se otorga a las emociones un papel central en las aptitudes principales y las diferencias originales que fomentan, por tanto, aunque la genética pueda determinar nuestro temperamento, el ritmo de las emociones es tan manejable que no se podría predecir nuestro destino partiendo de nuestro carácter o lo que es lo mismo este no determina nuestro futuro. Un

tercera parte, que podría resumirse en el concepto “aprender a ser, aprender a aprender”(Chaljub, 2012).

El concepto de "Inteligencia Emocional" enfatiza el papel preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, el enfrentar riesgos, los conflictos con un compañero en el trabajo. En todas estas situaciones hay una involucración emocional que puede resultar en una acción que culmine de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final.

Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que el repertorio emocional de la persona y su forma de operar influirá decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas que emprenda. Este conjunto de habilidades de carácter socio-emocional es lo que Goleman definió como Inteligencia Emocional. Esta puede dividirse en dos áreas: Inteligencia Intra-personal: Capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo, teniendo acceso a los propios sentimientos, y usarlos como guías en la conducta. Inteligencia Inter-personal: Capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente. Capacidad de reconocer y reaccionar ante el humor, el temperamento y las emociones de los otros (Cabrera, 2010)

La teoría de Goleman no sólo sirvió para sustentar teóricamente la investigación sino también para comprender que una persona emocionalmente inteligente es aquella que tiene desarrolladas sus habilidades sociales, asimismo, ayudó en la estructuración de los fundamentos del plan estratégico basado en la andragogía que se validó experimentalmente con el propósito de mejorar el monitoreo y acompañamiento en la muestra seleccionada. Se tomaron en cuenta tres aspectos básicos de la teoría: Reconocimiento de las emociones propias y ajenas, el control de dichas emociones y el manejo de las relaciones interpersonales.



### **2.1.6. Enfoques de gestión escolar.**

**a) Enfoque de gestión basado en el liderazgo pedagógico.** Una dirección centrada en el aprendizaje se relaciona con todo aquel conjunto de actividades que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo docentes y estudiantes. El liderazgo pedagógico concierne a una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con metas dadas, sino que busca ir las cambiando para que mejoren la educación y las prácticas docentes en el aula (Leithwood, 2009).

**b) Enfoque de gestión participativa.** Un carácter relevante de en esta estructura de la gestión de la escuela es lo relacionado con los individuos. La interrelación surge con la afirmación de la intervención de la totalidad de los actores en el proceso de gestión. Se refiere a percibirlos no como sujetos pasivos que deben ser administrados o “manejados”, sino como personas, individualidades autónomas con voluntad y poder de acción. Desde esta perspectiva, su compromiso, convicción y cooperación son importantes para que los procesos de gestión se realicen con éxito (Minedu, 2016)

La definición, entonces, comprende un conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (Loera, 2006).

El gran desafío consiste en dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa; por eso la gestión escolar debe encaminarse a recuperar la intencionalidad pedagógica y educativa, incorporando a tales actores como protagonistas del cambio educativo.

**c) Enfoque transformacional.** La apuesta por la reforma de la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos, para centrar el quehacer de toda la institución educativa en el logro de aprendizajes por los estudiantes. Ello supone el reconocimiento de los procesos dinámicos de la gestión que implican tensiones entre el contexto normativo, el contexto cotidiano y la interacción entre los actores.

Es importante darle otro significado a la gestión, con el objetivo de reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela (Pozner, 2001). Al respecto, Fullan (2002) refiere la importancia de encontrar el significado tanto de lo que se va a cambiar como del modo de hacerlo, tomando en cuenta tanto el efecto individual sobre los diferentes actores educativos como el contexto de la IE, de la localidad y del país (Minedu, 2016)

**d) Enfoque de gestión basado en procesos.** La mejora de la gestión escolar se relaciona directamente con la mejora del funcionamiento de la IE, como parte de la “cadena de valor” del sistema educativo; en este sentido, la gestión basada en procesos nos sirve para asegurar la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz para lograr resultados que beneficien a la comunidad educativa.

Desarrolla un conjunto de conocimientos con herramientas específicas que permiten lograr mejores resultados en las organizaciones. Se basa en la identificación, selección y documentación de procesos que generan valor en cada etapa y la mejora continua de los procedimientos, con el objetivo de contar con modelos de funcionamiento eficaces que brindan servicios de calidad. De este modo, en las entidades públicas la gestión por procesos busca lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos y las ciudadanas (Minedu, 2016).

En la gestión escolar que incorpora la gestión por procesos, el conjunto de actividades interrelacionadas y articuladas son los procesos de la institución

educativa. Cada proceso que se desarrolla en ella transforma elementos de entrada(s) en salida(s) o resultados.

## **2.2. Marco conceptual.**

**2.2.1. Acompañamiento.** Es la estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa. (RSG N° 008-2016-Minedu).

El acompañamiento pedagógico implica que el equipo directivo genere y despliegue una serie de actividades con el objetivo de brindar asesoría al docente. Para contribuir con la efectividad del acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica puede hacerse uso de los grupos de interaprendizaje, talleres, pasantías, jornadas pedagógicas, entre otras. Asimismo, resulta importante enfatizar durante el desarrollo de esta asesoría, el uso pedagógico del tiempo, de herramientas pedagógicas, de materiales y recursos educativos (RSG N° 008-2016-Minedu)

Es el acto de ofrecer asesoría continua. Es el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica.

La estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión

del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez-Molina, 2011, p. 262).

**2.2.2. Andragogía.** El término Andragogía fue introducido por Malcom Knowles en USA en 1984. De acuerdo al autor, se refiere “al arte de enseñar a los adultos a aprender”. De acuerdo a Knowles, el aprendizaje del adulto se sustenta en dos atributos principales: Los aprendices poseen autonomía y la capacidad de dirigir el sentido del aprendizaje. El profesor pasa a ocupar un rol de facilitador del aprendizaje en vez de ser un transmisor de información, otorgando un mayor énfasis a la opción del aprendiz de elegir sus propios requerimientos más que ceder al control del experto. (Fasce, 2006).

El adulto es un sujeto desarrollado en los planos físico, psicológico, económico-antropológico y social; capaz de proceder con autonomía en la sociedad en que vive y de definir metas a lograr. Su condición, por lo tanto, es radicalmente distinta de la del niño y del adolescente, en todos los planos señalados. Esto permite en el campo de lo educativo distinguir, conceptualizar, diseñar y desarrollar un hecho o proceso andragógico (UNESR, 1979: 32). Desde una perspectiva biológica y psicológica, el ser adulto, considerado como sujeto educativo, interactúa en un ambiente físico, social, económico, tecnológico y cultural determinado; condicionado por factores de todo tipo; tiene necesidades básicas que satisfacer; produce bienes y genera servicios; transforma la naturaleza y se transforma él mismo. Además posee características psicológicas particulares que lo diferencian social e individualmente (Ubaldo, 2009)

### **2.2.3. Dimensiones del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica:**

**a) Dimensión formativa, motivadora y participativa.** El monitoreo debe promover el crecimiento profesional del docente como parte de un plan de formación permanente en la escuela. De manera complementaria, a través del asesoramiento y acompañamiento, necesita generar espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto. (Minedu, 2016)

Mientras menos se involucre a los docentes en las diferentes etapas del monitoreo, como, por ejemplo, la construcción de los indicadores sobre los cuales se va a observar su práctica, más amenazados se van a sentir, más van a posicionarse a la defensiva, más se van a sentir vigilados. Por eso es importante que el análisis de los instrumentos de gestión, la elaboración del instrumento y la determinación de la técnica que se utilice para el recojo de la información, sea producto de un acuerdo entre directivos y docentes. La participación de los docentes debe ser permanente bajo el liderazgo del director. (Minedu, 2016).

**b) Dimensión ética.** Se expresa fundamentalmente en el deber y el compromiso moral con cada uno de los alumnos, sus aprendizajes y su formación humana. En este escenario, se manifiesta, asimismo, en la afirmación y respeto de las discrepancias y en la elección de los instrumentos utilizados. El profesor atiende a diferentes grupos de alumnos y se responsabiliza por cada uno de ellos, adopta decisiones y escoge las técnicas que implementa considerando la misión de la institución y los propósitos del sistema educativo.

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. La complejidad del ejercicio docente demanda una visión de la diversidad que reconozca la pluralidad étnica, lingüística, cultural y biológica que caracteriza a nuestro país, y pensar en la manera cómo la escuela puede canalizar sus aportes hacia la construcción de sociedades más democráticas. (Minedu, 2012)

El docente ejerce la enseñanza prestando un servicio público cuyo principal beneficiario son sus estudiantes. Se trata de una actividad profesional regulada por el Estado que vincula su desempeño laboral con los procesos y resultados que derivan de ella, y, por ende, le confieren responsabilidad social ante sus estudiantes y sus familias, la comunidad y la sociedad. En esta dimensión resulta importante que el docente rechace las prácticas de corrupción, discriminación,

violencia y terrorismo, y que se constituya más bien en un referente de conductas y actitudes éticas en su entorno social. (Marco del Buen Desempeño Docente, 2012). Desde esta dimensión se propicia la transparencia de los procesos, la autenticidad y coherencia de las decisiones, así como también la rendición de cuenta de todos y cada uno de los que viven la experiencia del monitoreo y acompañamiento.

**c) Dimensión crítico-reflexiva.** Implica que el profesor afirme su identidad profesional en el trabajo cotidiano. Reflexiona en y desde su práctica social. Delibera, toma de decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. La autorreflexión y la continua revisión de sus prácticas de enseñanza constituyen el recurso básico de su labor. (Minedu, 2016).

El acompañamiento alienta el desarrollo de una actitud problematizadora que conduce, desencadena y sostiene un proceso de cuestionamiento acerca del porqué, el cómo y el para qué a partir del cual se pueden pensar nuevos modos de intervención y la construcción de estrategias diferentes.

En la práctica docente, el manejo de saberes pedagógicos y disciplinares, y el conocimiento de las características de los estudiantes y su contexto, implican una reflexión sistemática sobre los procesos y fines de la enseñanza. El docente precisa elaborar juicios críticos sobre su propia práctica y la de sus colegas. En tanto tiene como sustento, como ya se indicó, el saber derivado de la reflexión sobre su propia práctica y sus antecedentes, este saber articula los conocimientos disciplinares, curriculares y profesionales, y constituye el fundamento de su competencia profesional. En la medida en que el saber docente es práctico, dinámico y sincrético, su trabajo resulta complejo y especializado. (Minedu, 2012)

**e) Dimensión pedagógica.** Constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le 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. (Marco del Buen Desempeño Docente, 2012).

En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos 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 obtener, por arriba de cualquier circunstancia desfavorable y en el escenario socioeconómico y cultural que se encuentre.

La vinculación, que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los alumnos, en específico con su dimensión personal, así como con la concepción de relaciones significativas entre ellos. (Minedu, 2103)

#### **2.2.4. Estrategias del plan:**

**a) Visitas a la IE y aula.** Las visitas a la IE y aula facilitan el desarrollo individual y profesional de los directivos y profesores, para deliberar y observar su desempeño a partir de una perspectiva de mejora permanente. “Las visitas a la IE y aula, de manera general, es una estrategia formativa orientada a la valoración y retroalimentación positiva del director y docente. Es el espacio en que el director y el maestro es visitado en su IE y aula por el mediador, no solo para observar su trabajo, sino, sobre todo, para acompañarlo y asesorarlo en la práctica misma”. (Heredia U. P., 2014).

Según (MINEDU, 2014): Las visitas a la IE y aula constituyen la principal forma de intervención en la práctica del docente o del director acompañado para fortalecer el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica a partir de la reflexión crítica colaborativa y a mejorar los procesos y los aprendizajes de los estudiantes en torno a la gestión pedagógica”. Se Identifica fortalezas y debilidades de la práctica del directivo y 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. Se requiere ficha de observación y cuaderno de campo. Por consiguiente las visitas de aula permiten atender de manera efectiva a los profesores considerando el escenario auténtico de su práctica pedagógica, promoviendo la deliberación académica desde su propia labor. Por lo que las visitas lo realicé de manera individualizada, personalizada, continua y sistemática”.

**b) Grupo de interaprendizaje.** Consiste en la realización de reuniones programadas y concertadas entre el acompañante pedagógico-director y el grupo de docentes acompañados con el fin de abordar temas de acuerdo a las demandas formativas que presentan los docentes acompañados. Son talleres cortos que permiten explorar y descubrir temas específicos. Lo conforma un grupo pequeño de integrantes y se trabaja en base a mejorar una problemática acotada y recogida de la visita a un pequeño grupo de actores, que muchas veces pertenecen a la misma zona geográfica. (Heredia U. P., 2014).

En sintonía con el MINEDU (2013): Esta actividad 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. Promueve la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en aula. Se requiere: Hoja de planificación del evento. Material de información o lectura pedagógica. Bitácora personal del docente. Portafolio docente: evidencias de la labor docente. Registro de videos de situaciones de pedagógicas.



Los GIA han conllevado al debate y a la reflexión crítica, generando consensos entre acompañante y acompañado, así como se explicó y se aclaró algunas dudas a través de información teórica, llegando a finalizar con acuerdos y compromisos para que los directivos mejoren y los docentes procesen sus sesiones de aprendizaje. Por lo tanto, los GIA, se iniciaron a partir de las necesidades y demandas que los directores presentan en relación al desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.

**c) Talleres de actualización.** Son reuniones habituales de formación teórico práctica y deliberación enfocadas a los profesores, con el propósito de renovar sus conocimientos afines a diferentes asuntos pedagógicos de interés, preliminarmente reconocidos y consensuados. Se precisa fortalecer las competencias de los directivos mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades reales de los directivos. Para el efecto es preciso de: Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente. Hoja de planificación del evento. Material de información o lectura pedagógica. Portafolio docente: evidencias de la labor docente. Registro de videos de situaciones de pedagógicas. (Minedu, 2013)

**d) Comunidades profesionales de aprendizaje.** Los directivos necesitan asumir comportamientos de permanente formación y actualización en un escenario en el que nuevas exigencias se ciernen sobre el personal directivo a nivel nacional.

En este contexto se requiere, entre otros, asumir concepciones epistemológicas claras vinculadas con los procesos de gestión y, cómo los implementa, desempeño directivo que es pertinente que sea valorado en forma recurrente y como quiera que la mirada de los directivos y docentes siempre debe estar centrada en los logros de aprendizaje de los estudiantes, constituye un imperativo impulsar las comunidades profesionales de aprendizaje como una estrategia de cambio y mejora continua de la IE, porque de acuerdo con Krichesky y Murillo (2011): Significa desarrollar un genuino ambiente escolar sobre la base de ideas fuerza innovadoras para la actividad personal y de

equipo. Es asimismo razonar respecto de un arquetipo de labor que nos estimula a idealizar escenarios más acogedores, eficaces, igualitarios, tanto para directivos, docentes como para los propios estudiantes.

**2.2.5. Gestión pedagógica.** Conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes.

Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los directivos y docentes, las prácticas de gestión pedagógica, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. (UNESCO, 2011).

**2.2.6. Instituciones educativas multigrado.** Cuando se refiere a instituciones educativas multigrado se señala un tipo de escuela donde el profesor enseña dos o más grados simultáneamente en una misma aula de clase. Las instituciones educativas multigrado están insertas, generalmente, en un contexto rural, son las escuelas de los campos del país y sus contextos están permeados por las condiciones socio-económicas de la ruralidad en nuestro país. En este sentido hay que destacar las precarias condiciones socio-económicas de las zonas rurales y las pocas alternativas de empleo y de seguridad social y económica existentes en estas zonas. Las escuelas multigrado, al estar insertas en el medio rural, no escapan a esta realidad (Vargas, 2003).

Población estudiantil de estas instituciones educativas se encuentra en movilidad constante. Los niños y niñas están permanentemente trasladándose de

una escuela a otra, de una comunidad a otra. Los ciclos básicos en las escuelas multigrado y en las escuelas rurales en sentido general son incompletos. Un buen número de estudiantes no llegan a concluir sus estudios básicos. Migración permanente de la población rural hacia centros urbanos y semiurbanos en búsqueda de alternativas de supervivencia. La escuela no es sólo el lugar de impartir docencia sino que también se convierte en el lugar donde se realizan diversas actividades socio-culturales en la comunidad.

Las escuelas multigrado son aquellas, en las cuales un profesor o profesora enseña a más de un grado educativo al mismo tiempo; es decir, uno, dos o más cursos en una misma sala con diferentes rangos etarios y diferentes realidades socioeconómicas. Por lo general las escuelas multigrado se encuentran ubicadas en sectores rurales o en lugares bastantes apartados con poco acceso a tecnologías y que no poseen grandes recursos económicos. Estas escuelas surgen de la necesidad de atender a los niños y niñas que viven en localidades pequeñas y aisladas a lo largo del país, y de las cuales una gran parte se ubica en comunidades indígenas. (<http://escuelas-multigrado.blogspot.pe/2008>).

En su mayoría, las escuelas multigrados no poseen un gran número de estudiantes ni de trabajadores dentro de ellas, además en algunos casos las jornadas educativas son más reducidas que el común de las escuelas pero sin embargo, logran cumplir con el fin que estas tienen, el de llevar la educación a los rincones más apartados del país.

**2.2.7. Monitoreo.** El Ministerio de Educación (2015) refiere que, “en la gestión pública por resultados el monitoreo es una herramienta de dirección orientada a contrastar el cumplimiento de las tareas, el uso de las previsiones y el logro de los propósitos planificados”.

Es más, en la Guía para la Formulación del Plan de Monitoreo (2014) se encuentra que: En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos

para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. (Rodríguez, 2016).

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, 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, entre otros. (Rodríguez, 2016)

Es el proceso ordenado de recoger, examinar y utilizar datos para realizar seguimiento al avance de un programa en pro del desarrollo de sus propósitos, y para orientar las decisiones de gestión. El monitoreo obviamente está dirigido a los procesos en lo que concierne a cómo, cuándo y dónde se llevan a cabo las acciones, quién las desarrolla y a cuántos actores o entidades beneficia.

García (2010), establece una distinción entre dos conceptos: 1) monitoreo o seguimiento y 2) evaluación. El autor define el monitoreo como la recolección y el análisis de información –de modo rutinario y frecuente, acerca del desempeño o funcionamiento de un programa o proyecto. Esto puede hacerse a través de reuniones periódicas y presentación de informes o de investigaciones y estudios especiales. La información derivada de estos procedimientos debe ser vertida para realimentar el programa o proyecto, de preferencia para ajustar la etapa de planificación del ciclo y proponer acciones correctivas.([www.scielo.org.mx](http://www.scielo.org.mx))

Es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear es una labor más técnica.

**2.2.8. Plan estratégico basado en la andragogía.** Según Rodríguez (1993) “es un conjunto de acciones sistemáticas, cuidadosamente planificadas, orientadas a lograr metas como respuestas a las necesidades educativas de los estudiantes, padres y profesionales de un centro”. Constituye la herramienta en la que se constituyen las actividades de asesoramiento y acompañamiento para mejorar la práctica pedagógica.

Es un conjunto de estrategias y actividades tendientes a la realización de un seguimiento secuencial y organizado a todos y cada uno de los directivos del grupo de estudio, a partir de la caracterización de las fortalezas y debilidades de su práctica directiva a fin de ofrecerles acompañamiento permanente para que desarrollen apropiadamente su labor.

Es una estructura organizativa constituida por un conjunto de eventos, procesos, recursos, instrumentos y tácticas en la que se procura la participación activa de todas las personas involucradas en el proceso de construcción y reconstrucción del conocimiento, promueve el aprendizaje y estimula un mayor involucramiento entre las personas participantes y la temática que se estudia (Fallas & Valverde, citado por Gutiérrez, 2012).

En la elaboración del plan se tiene que considerar las cualidades, intereses, necesidades, motivaciones de los aliados a los que va direccionado, las situaciones, entornos, espacios sociales importantes, a los que se enfrentan en la vida escolar, familiar y social”.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

**3.1. Hipótesis.** Si se aplica un plan estratégico basado en la andragogía; entonces mejorará significativamente el acompañamiento y monitoreo a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado del distrito de San Ignacio, Cajamarca – 2016.

#### 3.2. Variables.

##### 3.2.1. Definición conceptual:

**a) Variable independiente: Plan estratégico basada en la andragogía.** Constituye la herramienta en la que se configuran las actividades de monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica. Comprende un conjunto de “actividades y contenidos a desarrollar, así como las estrategias y recursos a emplear para este fin”. (Pérez & Hernández, 2007)

**b) Variable dependiente: Monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica. Definición operacional.** Recojo y análisis de información de la práctica docente ofreciendo asesoramiento continuo a partir del despliegue de estrategias de asistencia técnica a los involucrados.

##### 3.2.2. Definición operacional:

**a) Variable independiente: Plan estratégico basado en la andragogía.** El plan estratégico se ha concretado a partir de las siguientes dimensiones: Planificación, ejecución y evaluación.

**b) Variable dependiente: Monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.** El mejoramiento del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica del grupo de referencia ha sido valorado considerando las siguientes dimensiones:

- ✓ Dimensión formativa, motivadora y participativa
- ✓ Dimensión ética
- ✓ Dimensión crítico-reflexiva
- ✓ Dimensión pedagógica

### 3.2.3. Operacionalización de variables.

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA ANDRAGOGÍA	PLANIFICACIÓN	Previsión de recursos, tiempo, fuentes bibliográficas, materiales y elementos del Programa. Selección de estrategias	Observación Lista de cotejo
	EJECUCIÓN	Aplicación de estrategias: Visitas a aula Grupo de interaprendizaje. Talleres de actualización Comunidades profesionales de aprendizaje.	
	EVALUACIÓN	Utiliza instrumentos de evaluación pertinentes	

**Fuente:** Cuadro diseñado por la investigadora

VARIABLE DEPENDIENTE	NIVELES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
MONITOREO Y	ALTO	Dimensión formativa,	Promueve el crecimiento profesional del docente	



<b>ACOMPANIAMIENTO A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>	MEDIO BAJO	motivadora y participativa	Fomenta el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo  Genera escenarios de mejora continua	Prueba/ Test de monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica
		Dimensión ética	Atiende a diversos grupos de estudiantes y se hace responsable por cada uno de ellos  Se manifiesta en el compromiso y responsabilidad moral con los aprendizajes de los estudiantes	
		Dimensión crítico-reflexiva	Genera espacio de reflexión su trabajo pedagógico  Alimenta el desarrollo de una actitud problematizadora	
		Dimensión pedagógica	Asume criterios variados, multidisciplinarios e interculturales para reconocer las distintas maneras de aprender de los estudiantes  Ejerce liderazgo motivacional despertando el interés por aprender	

**Fuente:** Cuadro diseñado por la investigadora.

### 3.3. Metodología.

**3.3.1. Tipo de estudio.** La investigación ha sido de carácter explicativa-aplicada, orientada a la implementación de un plan estratégico basado en la andragogía para mejorar el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado del distrito de San Ignacio, Cajamarca.

**3.3.2. Diseño de Investigación.** El estudio pertenece al diseño pre experimental de un solo grupo con pre test y post test, su esquema es el siguiente:

M: \_\_\_\_\_ O<sub>1</sub> \_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_ O<sub>2</sub>

Donde:

M : Muestra O<sub>1</sub> : pre test O<sub>2</sub> : post test

X : Estímulo: Plan estratégico basado en la andragogía.

**3.4. Población y muestra.** La población y muestra estuvo constituida por un total de 60 directores del nivel primario del distrito de San Ignacio, Cajamarca, tal como se aprecia en la Tabla 1

**TABLA 1**  
**POBLACIÓN Y MUESTRA**

	DIRECTIVOS					
	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
TOTAL	35	58,33	25	41,67	60	100%

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal de IIEE multigrado-UGEL San Ignacio-2016.

### **3.5. Métodos de investigación.**

En la presente investigación se han utilizado: El método empírico, para la caracterización y análisis del desarrollo de práctica pedagógica de los docentes que conforman el grupo de estudio.

El método histórico-lógico, en la determinación de los antecedentes y las tendencias actualizadas sobre el objeto de estudio en la organización en sus diferentes escenarios y/o aspectos de la sociedad específicamente en su proceso interactivo y formativo.

El método de Análisis y Síntesis, que implico la disgregación del acontecimiento en sus elementos; asimismo, su aplicación permitió la sistematización de las ideas relacionadas con el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica y para establecer las múltiples relaciones entre los factores que intervinieron en el proceso.

Método de inducción que ha permitido conocer la realidad objetiva sobre el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca, a través de un proceso lógico que partió de lo particular a lo general.

Método de deducción, por el cual se realizó un análisis global de la situación problemática; es decir, el objeto de estudio ha sido evaluado desde un enfoque holístico respetando los diferentes contextos; se empleó en la construcción y desarrollo de la teoría científica y permitió profundizar en el conocimiento de las regularidades y características esenciales de la mejora del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica del grupo de estudio.

El método sistémico estructural funcional para determinar los procesos lógicos y coherentes del plan estratégico basado en la andragogía; asimismo, permitió configurar las relaciones entre los elementos y su significación teórico - práctica.

El método dialéctico, que ha permitido abordar el trabajo de investigación de forma integral y sistémica identificando sus configuraciones, relaciones y contradicciones en la praxis de los procesos educativos que han sido abordados.

Orientó el proceso de observación, reflexión y transformación del objeto de estudio.

**3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.** Para la recolección de datos del presente trabajo de investigación se ha utilizado las siguientes técnicas e instrumentos:

**3.6.1 Técnica de fichaje.** Orientada a recopilar información teórica que ha permitido encaminar científicamente el trabajo de investigación, en cuyo contexto se empleó:

- a) **Fichas bibliográficas.** En estas fichas se registraron los datos suficientes de los libros consultados.
- b) **Fichas textuales.** Estas fichas se utilizaron para realizar la transcripción del párrafo de un libro necesario para el óptimo desarrollo de la investigación.
- c) **Fichas de comentario.** En estas fichas se anotaron ciertos comentarios de la información recopilada y que el investigador los considera necesarios.

#### **3.6.2. Técnicas de campo**

- a) **Observación.** La percepción del objeto de investigación se realizó cumpliendo rasgos de objetividad, validez y confiabilidad con la finalidad de obtener información relevante sobre el desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativa multigrado de San Ignacio, Cajamarca.
- b) **Cuestionario.** Instrumento de recopilación de datos a partir de un conjunto de preguntas preparado cuidadosamente sobre los hechos de la investigación para su contestación por la muestra del estudio emprendido.
- c) **Lista de cotejo.** Instrumento que permitió estimar la presencia o ausencia de una serie de características o atributos de la muestra representativa que se han registrado mediante la observación.

**d) Test.** Instrumento que permitió la comprobación de los objetivos trazados en la investigación y la contrastación de la hipótesis formulada a través del tratamiento de los resultados. Se aplicó el pre-test al grupo de estudio con la finalidad de valorar el desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica y el post-test para demostrar la efectividad de la aplicación del plan.

### **3.7. Métodos de análisis de datos.**

La información se organizó en tablas y figuras. Para el efecto del análisis e interpretación de los resultados se hizo uso de la estadística descriptiva utilizando los programas EXCEL y SPSS.

Se aplicaron instrumentos de recolección de información (test en sus dos momentos: pre y post test). Durante la aplicación del plan se recogió valiosa información que se organizó estadísticamente para una mejor interpretación y análisis por parte de la investigadora. Se analizó si se presentan cambios significativos después de aplicar el estímulo.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Descripción de los resultados.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos del pre test y post test al grupo de estudio. Se realizó a través de tablas en función del desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica, según veremos y también mediante figuras estadísticas

**TABLA 2**

#### BAREMO GENERAL

NIVEL	RANGO
ALTO	41 – 60
MEDIO	21 – 40
BAJO	1 – 20

**TABLA 3**

#### BAREMO ESPECÍFICO

Dimensiones	Ítems	
Dimensión formativa, motivadora y participativa	P <sub>1</sub> - P <sub>5</sub>	
Dimensión ética	P <sub>6</sub> - P <sub>10</sub>	
Dimensión crítico-reflexiva	P <sub>11</sub> - P <sub>15</sub>	
Dimensión pedagógica	P <sub>16</sub> - P <sub>20</sub>	
Valoraciones		
Nivel	Literal	Rango
Alto	Siempre	16 - 20
Medio	A veces	11 - 15
Bajo	Nunca	1 - 10

FUENTE: Escala elaborada por la investigadora

#### 4.1.1. Pre test al grupo de estudio.

**Objetivo 1: Identificación del nivel de desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica**

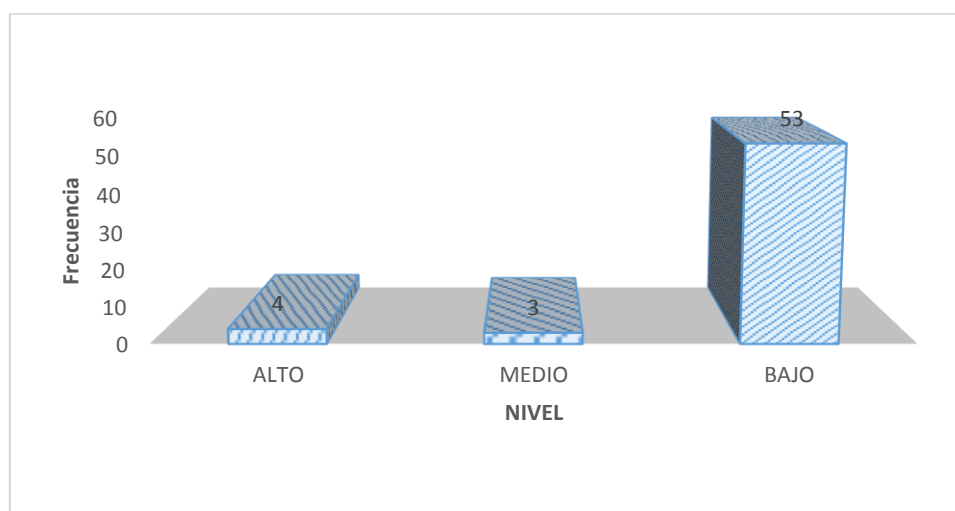
**TABLA 4**

**DIMENSIÓN FORMATIVA, MOTIVADORA Y PARTICIPATIVA**

Nivel	F	%	Estadísticos
Alto	4	6,66	$\bar{X} = 9,60$ $S = 2,87$ $CV = 29,89\%$
Medio	3	5,00	
Bajo	53	88,34	
TOTAL	60	100%	

**FUENTE:** Pre test aplicado a los directivos que conforman el grupo de estudio

**FECHA :** septiembre del 2016



**Figura 1: DIMENSIÓN FORMATIVA, MOTIVADORA Y PARTICIPATIVA**



### **Análisis e Interpretación:**

Los resultados obtenidos para valorar el nivel de desarrollo de la dimensión formativa, motivadora y participativa del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica muestran que, 53 de los directores del grupo de estudio, es decir, el 88,34% alcanzaron el nivel bajo; mientras que, 3 de ellos, es decir, el 5% se ubicaron en el nivel medio y en el nivel alto se situaron, el 6,66%.

El resultado obtenido indica que la mayoría de los directores del grupo de estudio se concentran en el nivel bajo, por lo que se requiere un tratamiento específico para revertir estos resultados

Asimismo se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los directores del grupo de estudio es de 9,60 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente. La desviación estándar es de 2,87 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado se observa que el grupo de estudio en cuanto a la dimensión formativa, motivadora y participativa es heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 29,89%.

**TABLA 5**  
**DIMENSIÓN ÉTICA**

<b>Nivel</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Estadígrafos</b>
Alto	4	6,66	$\bar{X} = 9,73$ $S = 2,98$ $CV = 30,62\%$
Medio	5	8,34	
Bajo	51	85,00	
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Pre test aplicado a los directivos que conforman el grupo de estudio. **FECHA:** Septiembre del 2016

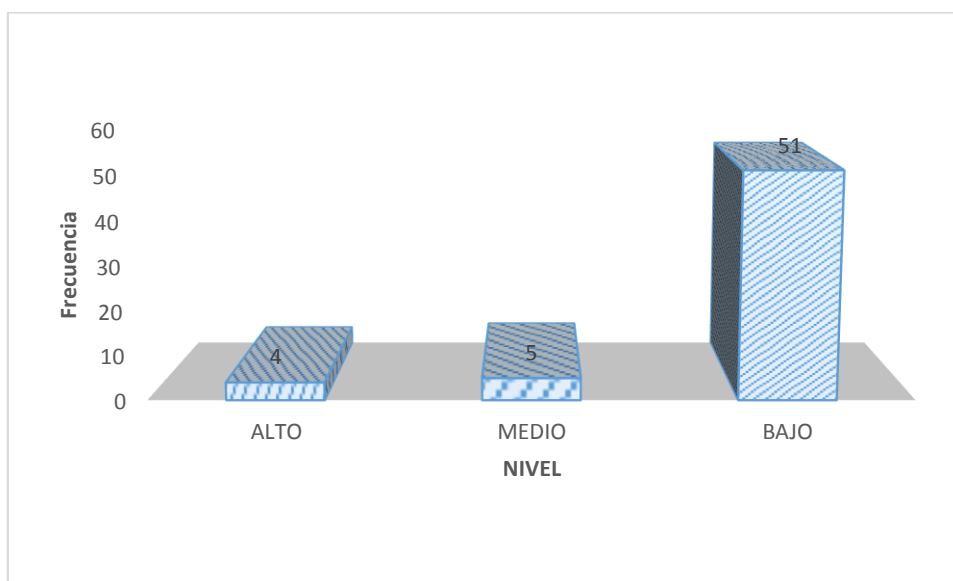


Figura 2: **DIMENSIÓN ÉTICA**

### **Análisis e Interpretación:**

Los resultados obtenidos para valorar el nivel de desarrollo de la dimensión ética evidencian que los directores del grupo de estudio, 51 de ellos representado por un 85%, alcanzaron el nivel bajo; mientras que, 5, es decir, el 8,34% se ubicaron en el nivel medio y el 6,66% se ubicó en el nivel alto. El resultado obtenido indica que la mayoría de estudiantes del grupo de estudio se concentran en el nivel bajo, por lo que se requiere un tratamiento específico para revertir estos resultados.

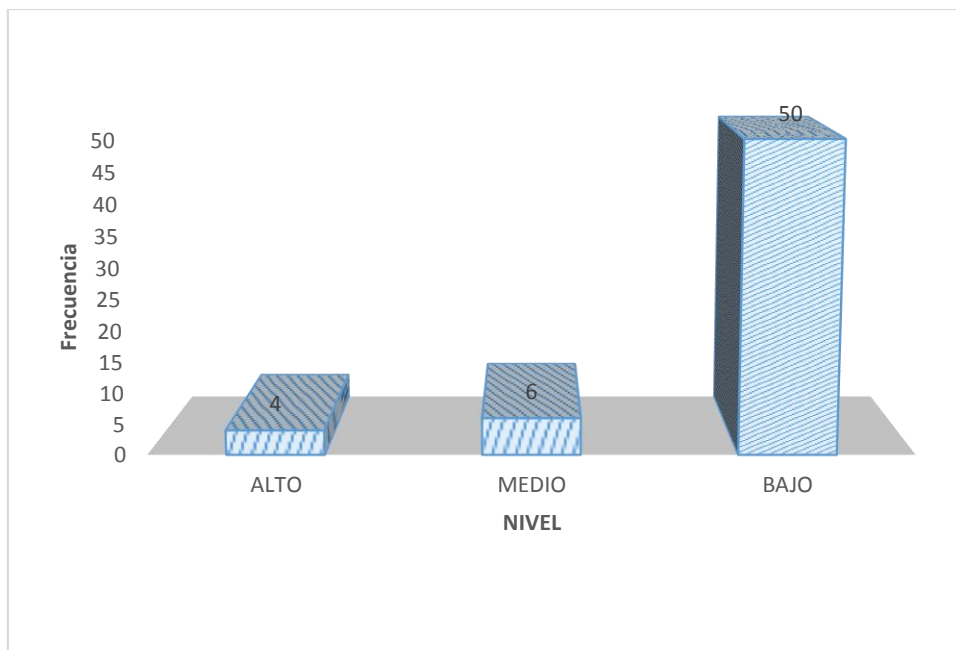
Asimismo se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los directores del grupo de estudio es de 9,73 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente. La desviación estándar es de 2,98 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado se observa que el grupo de estudio en cuanto al desarrollo de la dimensión ética del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica es heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 30,62%.

**TABLA 6**  
**DIMENSIÓN CRÍTICO-REFLEXIVA**

Nivel	F	%	Estadígrafos
Alto	4	6,66	$\bar{X} = 9,82$ $S = 3,06$ $CV = 31,16\%$
Medio	6	10,00	
Bajo	50	83,34	
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	

**FUENTE:** Pre test aplicado a los directivos que conforman el grupo de estudio

**FECHA:** Septiembre del 2016



**Figura 3: DIMENSIÓN CRÍTICO-REFLEXIVA**

## Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos para valorar el nivel de desarrollo de la dimensión crítico-reflexiva del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica revelan que, 50 de los directivos del grupo de estudio, es decir, el 83,34% alcanzaron el nivel bajo; mientras que, 6 de ellos, esto es, el 10% se ubicaron en el nivel medio y en el nivel alto se dispusieron, 4, el 6,66%.

El resultado obtenido indica que la mayoría de estudiantes del grupo de estudio se concentran en el nivel bajo, por lo que se requiere un tratamiento específico para revertir estos resultados. Asimismo se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los directores del grupo de estudio es de 9,82 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente.

La desviación estándar es de 3,06 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado se observa que el grupo de estudio en cuanto la dimensión ética heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 31,16%.

**TABLA 7**  
**DIMENSIÓN PEDAGÓGICA**

Nivel	F	%	Estadígrafos
Alto	3	5,00	$\bar{X} = 9,43$ $S = 2,74$ $CV = 29,05\%$
Medio	3	5,00	
Bajo	54	90,00	
TOTAL	60	100%	

**FUENTE:** Pre test aplicado a los directivos que conforman el grupo de estudio

**FECHA:** Septiembre del 2016

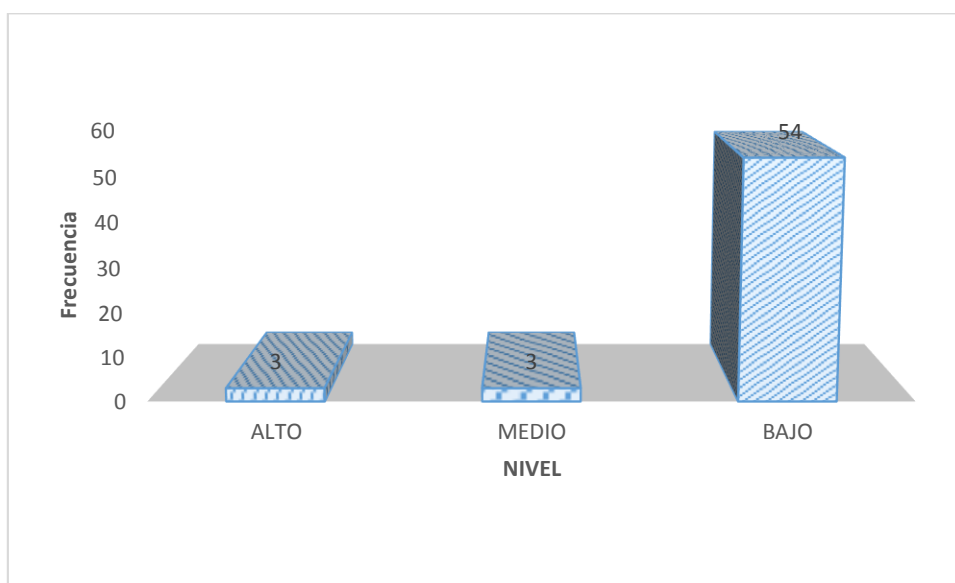


Figura 4: **DIMENSIÓN PEDAGÓGICA**

#### **Análisis e Interpretación:**

Los resultados obtenidos para valorar el nivel de desarrollo de la dimensión colegiada del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica revelan que, 54 de los directivos del grupo de estudio, es decir, el 90% alcanzaron el nivel bajo; mientras que, 3 de ellos, esto es, el 5% se ubicaron en el nivel medio y en el nivel alto se dispusieron, también el 5%.

El resultado obtenido indica que la mayoría de estudiantes del grupo de estudio se concentran en el nivel bajo, por lo que se requiere un tratamiento específico para revertir estos resultados

Asimismo se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los directores del grupo de estudio es de 9,43 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente. La desviación estándar es de 2,74 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado se observa que el grupo de estudio en cuanto a la dimensión colegiada es heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 29,05%.

## **Objetivo 2: Elaboración del plan estratégico basado en la andragogía**

Para cumplir este objetivo se llevó a cabo la etapa de planificación consistente en la elaboración, validación y aplicación del test, así como en la planificación curricular de cada uno de los talleres que constituyó el plan.

**Elaboración del plan.** El plan estratégico basado en la andragogía se elaboró teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de las dimensiones: formativa, motivadora y participativa, ética, crítico-reflexiva y colegiada. Se estructuró 10 visitas a la IE y aula, en forma aleatoria y 4 talleres de clase, utilizando bibliografía especializada. Fue validado por tres expertos.

**Pre Test y Post Test.** Este instrumento fue elaborado por la investigadora, teniendo en cuenta las dificultades o necesidades que presentan los directivos de las instituciones educativas multigrado del distrito de San Ignacio, Cajamarca, en el desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica. Dicho test fue construido sobre la base de 20 ítems, conducentes a valorar el nivel de desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica del grupo de estudio.

## **Objetivo 3: Aplicación del plan**

El plan estratégico basado en la andragogía para mejorar el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca, que conforman el grupo de estudio se desarrolló desde julio a octubre del 2016, comprendiendo 10 visitas a la IE y aula, en forma aleatoria y 4 talleres de interaprendizaje, con un total de 56 horas pedagógicas.

### **Del Pre Test y Post Test.**

El Pre Test se aplicó en septiembre del 2016 contando con una asistencia del 100%.

El Post Test se aplicó diciembre del 2016 con una asistencia del 100%.

## De la Programación

Se desarrollaron 10 visitas a la IE y aula en forma aleatoria y 4 talleres de interaprendizaje, considerando la propuesta formulada por el MINEDU, que establece la secuencia de los procesos pedagógicos y didácticos; es decir la problematización, el propósito, la motivación, los saberes previos, gestión y acompañamiento y evaluación. Los talleres de interaprendizaje se llevaron a cabo en las aulas de la Institución Educativa.

### 4.1.2. Post test al grupo de estudio.

**Objetivo 4: Evaluación del desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica, después de aplicado el estímulo.**

**TABLA 8**

**DIMENSIÓN FORMATIVA, MOTIVADORA Y PARTICIPATIVA**

Nivel	F	%	Estadígrafos
Alto	56	93,33	$\bar{X} = 18,18$ $S = 1,91$ $CV = 10,51\%$
Medio	3	5,00	
Bajo	1	1,67	
TOTAL	60	100%	

**FUENTE:** Post test aplicado a los directivos que conforman el grupo de estudio

**FECHA:** Diciembre del 2016

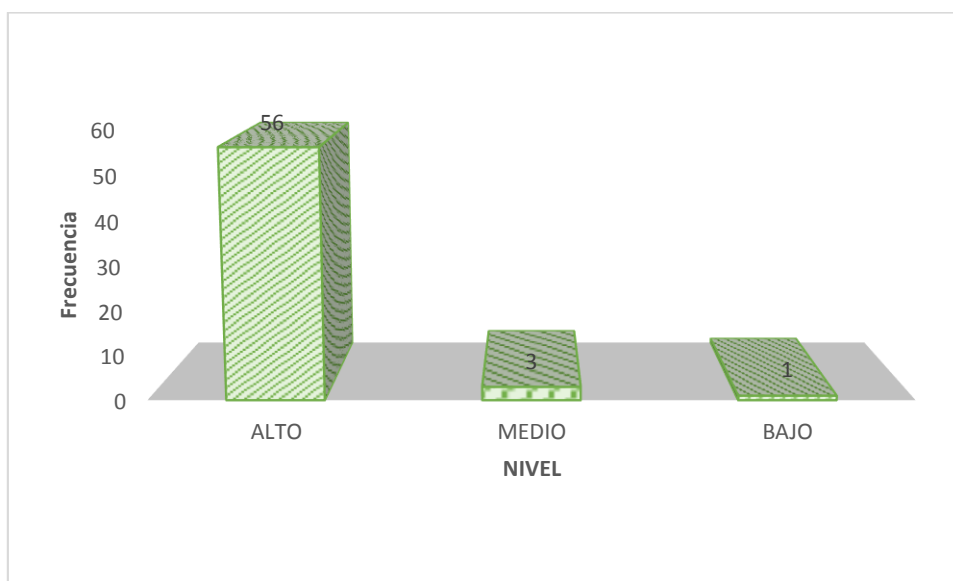


Figura 5: **DIMENSIÓN FORMATIVA, MOTIVADORA Y PARTICIPATIVA**

#### **Análisis e Interpretación:**

Los resultados obtenidos en el post test para valorar el nivel de desarrollo de la dimensión formativa, motivadora y participativa del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica muestran que, 56 de los directivos del grupo de estudio, es decir, el 93,33% lo lograron en un nivel alto; mientras que, 3 de ellos, es decir, el 5% logró ubicarse en el nivel medio; en tanto que en el nivel bajo, tan sólo el 1,67%.

Asimismo se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los directores del grupo de estudio es de 18,18 puntos, lo cual indica que han alcanzado un nivel alto, según baremo. La desviación estándar es de 1,91 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado se observa que el grupo de estudio en cuanto a la dimensión formativa, motivadora y participativa del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica es homogéneo con un coeficiente de variabilidad del 10,51%.



**TABLA 9**  
**DIMENSIÓN ÉTICA**

Nivel	F	%	Estadígrafos
Alto	54	90,00	$\bar{X} = 18$  $S = 2,15$  $CV = 11,94 \%$
Medio	4	6,66	
Bajo	2	3,34	
TOTAL	60	100%	

**FUENTE:** Post test aplicado a los directivos que conforman el grupo de estudio  
**FECHA:** Diciembre del 2016

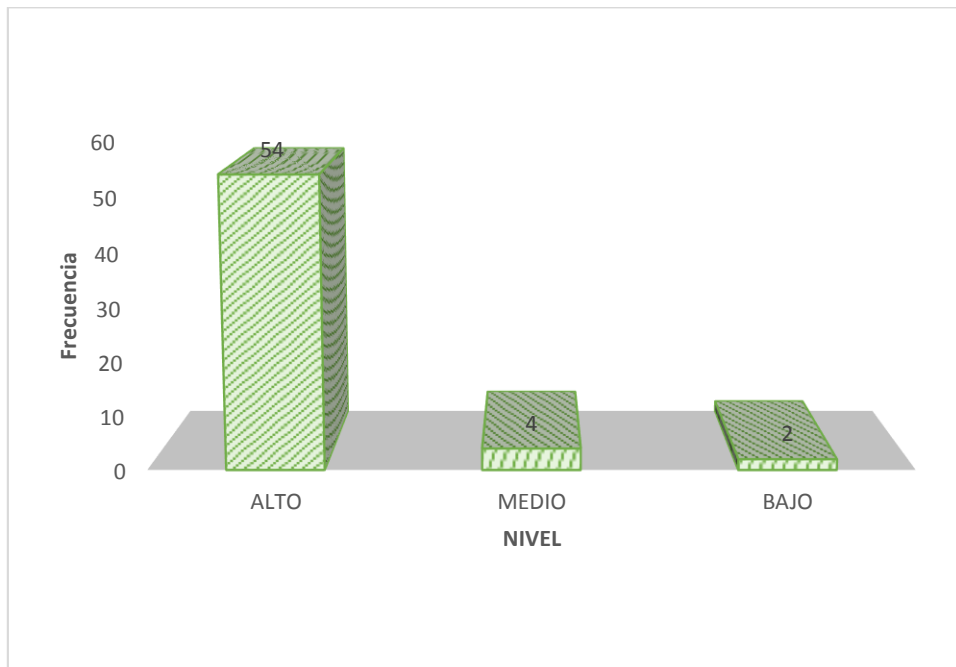


Figura 6: **DIMENSIÓN ÉTICA**

## Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos en el post test para valorar el nivel de desarrollo de la dimensión ética muestran que, 54 de los directores del grupo de estudio, es decir, el 90% lo lograron en un nivel alto; mientras que, 4 de ellos, es decir, el 6,66% lograron ubicarse en el nivel medio; en tanto que en el nivel bajo, 2 directores del grupo de estudio, el 3,34%.

Asimismo se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los estudiantes del grupo de estudio es de 18 puntos, lo cual indica que han alcanzado un nivel alto, según baremo.

La desviación estándar es de 2,15 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda.

Por otro lado se observa que el grupo de estudio en cuanto a la dimensión ética es homogéneo con un coeficiente de variabilidad del 11,94%.

**TABLA 10**  
**DIMENSIÓN CRÍTICO-REFLEXIVA**

Nivel	F	%	Estadígrafos
Alto	53	88,33	$\bar{X} = 17,92$ $S = 2,17$ $CV = 12,11 \%$
Medio	5	8,34	
Bajo	2	3,33	
TOTAL	60	100%	

**FUENTE:** Post test aplicado a los directivos que conforman el grupo de estudio

**FECHA:** Diciembre del 2016

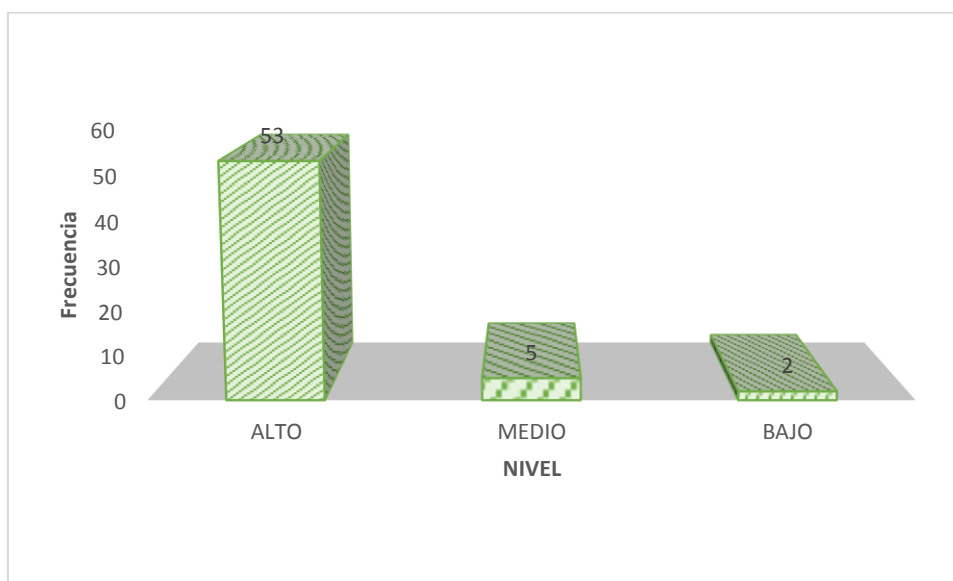


Figura 7: **DIMENSIÓN CRÍTICO-REFLEXIVA**

### **Análisis e Interpretación:**

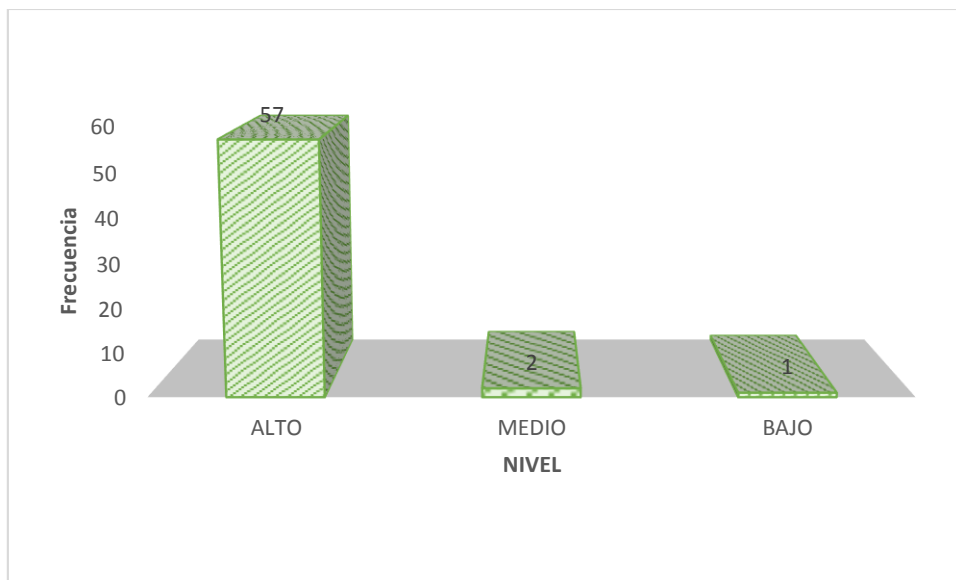
Los resultados obtenidos en el post test para valorar el nivel de desarrollo de la dimensión crítico-reflexiva del monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica muestran que, 53 de los directivos del grupo de estudio, es decir, el 88,33% lo lograron en un nivel alto; mientras que, 5 de ellos, es decir, el 8,34% lograron ubicarse en el nivel medio; en tanto que en el nivel bajo, también, tan sólo 2 directivos, el 3,33%.

Asimismo se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los directores del grupo de estudio es de 17,92 puntos, lo cual indica que han alcanzado un nivel alto, según baremo. La desviación estándar es de 2,17 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado se observa que el grupo de estudio en cuanto a la dimensión crítico-reflexiva es homogéneo con un coeficiente de variabilidad del 12,11%.

**TABLA 11**  
**DIMENSIÓN PEDAGÓGICA**

Nivel	F	%	Estadígrafos
Alto	57	95,00	$\bar{X} = 18,12$  $S = 2,07$  $CV = 11,42\%$
Medio	2	3,33	
Bajo	1	1,67	
TOTAL	60	100%	

**FUENTE:** Post test aplicado a los directivos que conforman el grupo de estudio  
**FECHA:** Diciembre del 2016



**Figura 8: DIMENSIÓN PEDAGÓGICA**

## Análisis e Interpretación:

Los resultados obtenidos en el post test para valorar el nivel de desarrollo de la dimensión colegiada muestran que, 57 de los directores del grupo de estudio, es decir, el 95% lo lograron en un nivel alto; mientras que, 2 de ellos, es decir, el 3,33% lograron ubicarse en el nivel medio; en tanto que en el nivel bajo, tan sólo 1 director, el 1,67%. Asimismo se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los directores del grupo de estudio es de 18,12 puntos, lo cual indica que han alcanzado un nivel alto, según baremo. La desviación estándar es de 2,07 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado se observa que el grupo de estudio en cuanto a la dimensión colegiada es homogéneo con un coeficiente de variabilidad del 11,42%

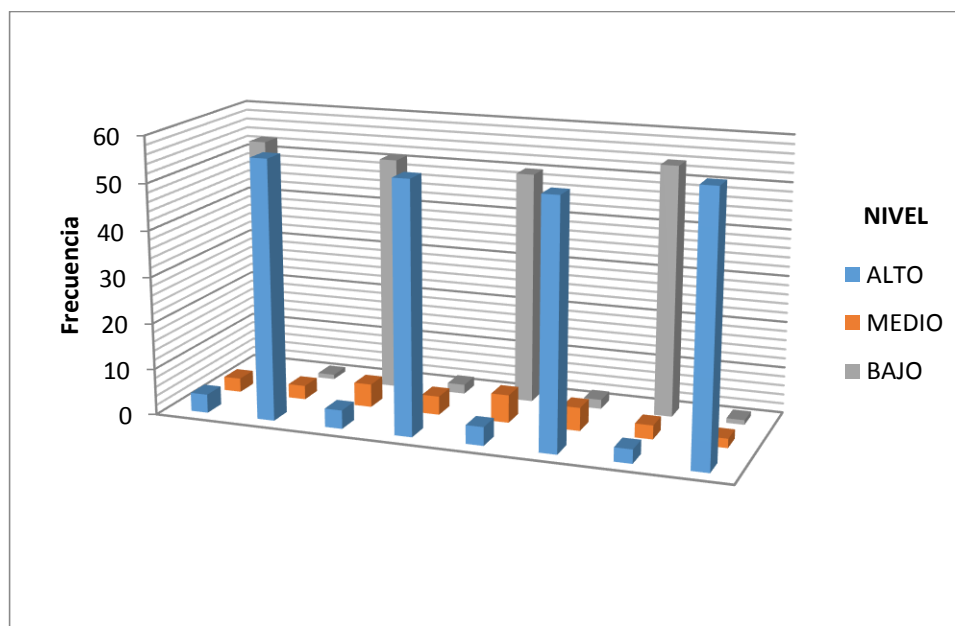
### Objetivo 5: Comparación de los resultados obtenidos del pre test y post test aplicados al grupo de estudio.

**TABLA 12**

Nivel	Dimensión formativa, motivadora y participativa				Dimensión ética				Dimensión crítico-reflexiva				Dimensión colegiada			
	Pretest		Post test		Pretest		Post test		Pretest		Post test		Pretest		Post test	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
ALTO	4	6,66	56	93,3	4	6,66	54	90,0	4	6,6	53	88,3	3	5,00	57	95,00
MEDIO	3	5,00	3	5,00	5	8,34	4	6,66	6	10,00	5	8,33	3	5,00	2	3,33
BAJO	53	88,3	1	1,67	51	85,0	2	3,34	50	83,3	2	3,33	54	90,0	1	1,67
TOTA	60	100	60	100	60	100	60	100	60	100	60	100	60	100	60	100

FUENTE: Pre test y post test aplicados al grupo de estudio

FECHA: Septiembre-diciembre de 2016



**Figura 9: RESULTADOS PRE TEST Y POST TEST.**

### **Análisis e interpretación**

De los resultados obtenidos en el pre test y post test, presentados en la tabla comparativa se puede señalar, que el grupo de estudio después de haber recibido el estímulo ha manifestado un nivel de logro muy significativo en el desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca, que se encontraban en el nivel bajo migran al nivel medio y alto, haciéndose incluso un grupo más homogéneo.

En consecuencia, por los resultados obtenidos y mostrados en la tabla 12, se puede afirmar que la hipótesis que se ha planteado se logró confirmar, tal como a continuación se detalla: La aplicación del plan estratégico basado en la andragogía ha contribuido significativamente al desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca-

## **4.2. Discusión de los resultados.**

**4.2.1. Diagnóstico para la aplicación del Programa de Asesoramiento y Acompañamiento.** Se evidenció que, en los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca, el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica se ha desarrollado de manera muy superficial, descuidando aspectos relevantes en las diferentes dimensiones: formativa, motivadora y participativa, ética, crítico-reflexiva y colegiada, considerando que: El monitoreo constituye el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear es una labor más técnica y el acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua. Es el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica (Minedu, 2016). En consecuencia ha sido necesario aplicar un plan estratégico basado en la andragogía, porque implica la puesta en marcha de una serie de actividades tendientes a mejorar el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca.

**4.2.2. Diseño del plan estratégico basado en la andragogía.** El diseño del plan se realizó en función de los diferentes talleres de interaprendizaje, considerados para fortalecer el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica del grupo de estudio, teniendo en cuenta las estrategias seleccionadas: visitas a aulas, grupos de interaprendizaje, talleres de actualización, comunidades profesionales de aprendizaje.

**4.2.3. Aplicación del plan estratégico basado en la andragogía.** Para eso fue necesario realizar talleres de interaprendizaje con el grupo de estudio, en cuyo contexto, la aplicación del plan estratégico basado en la andragogía al grupo de estudio implicó cambios significativos en el mejoramiento del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica, sustentado en la teoría de la

andragogía de Knowles, teoría Social Cognitiva de Bandura, teoría de la Pedagogía Liberadora de Freire, teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de Fischman, teoría de la inteligencia emocional de Goleman y los enfoques de gestión escolar: enfoque de gestión basado en el liderazgo pedagógico, enfoque de gestión participativa, enfoque transformacional, enfoque de gestión basado en procesos. La totalidad de los talleres fueron desarrollados en un ambiente agradable donde los directores trabajaron en equipo, procurando un trabajo colaborativo, mejorando el desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.

**4.2.4. Evaluación del desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.** En el desarrollo de los talleres de interaprendizaje, los directores que formaron el grupo de estudio fueron evaluados a través de listas de cotejo y rúbricas diseñadas para valorar indicadores relacionados con las dimensiones Los instrumentos de evaluación tuvieron como valoración: Siempre, a veces y nunca que se relacionaban con los niveles de los respectivos baremos. La mayoría de los directores lograron la valoración de alto y medio. Para demostrar que la aplicación del plan estratégico basado en la andragogía mejora el monitoreo y acompañamiento de la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca fue ineludible aplicar el post test con la finalidad de comprobar la existencia del avance hacia el objetivo general del estudio, evidenciando que al aplicar el plan los directores lograron mejorar significativamente el nivel de monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.

**4.2.5. Comparación de los resultados obtenidos del pretest y post test, luego de la intervención del estímulo.** De los resultados obtenidos en el pre test y post test se evidenció que el grupo de estudio, después de haber recibido el estímulo, observó un logro significativo en el mejoramiento del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca que se encontraban en el nivel bajo y medio migran al nivel alto, haciéndose incluso un grupo más homogéneo.



En tal sentido, al contrastar los resultados se determinó que los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca observan un alto desarrollo de la dimensión formativa, motivadora y participativa, ética, crítico-reflexiva y colegiada lo que demuestra que, el nivel de desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica ha sido muy significativo, fundamentado en los aportes de la teoría de la andragogía de Knowles, teoría Social Cognitiva de Bandura, teoría de la Pedagogía Liberadora de Freire, teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de Fischman, teoría de la inteligencia emocional de Goleman y los enfoques de gestión escolar: enfoque de gestión basado en el liderazgo pedagógico, enfoque de gestión participativa, enfoque transformacional, enfoque de gestión basado en procesos.

#### 4.3. Contrastación de Hipótesis para el post test.

##### Prueba de hipótesis T para el desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.

###### Estimación de la confiabilidad y error.

Confiabilidad = 0,95 (95% de confianza)  $\alpha = 0,05$

**TABLA 13**

##### Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	Sig (bilatera l)
	Media	Desv. Típic a	Error típica de la media	95% intervalo de confianza para la media			
				Inferior	Superior		
Notas del pre test y post test	6,533	4,023	.735	5,031	8,036	8,894	000

En conclusión, considerando que la sig (bilateral) es menor que 0,05; entonces la diferencia del resultado del pre test y post test es significativa.

## **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado evidenció que el nivel de desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca era deficiente, con un índice de 88,84% en la dimensión formativa, motivadora y participativa; 85%, en la dimensión ética; 83,34%, en la dimensión crítico-reflexiva y 90%, en la dimensión pedagógica.

Al contrastar los resultados del estudio, mediante el análisis e interpretación de los datos se comprobó que el objetivo ha sido alcanzado satisfactoriamente; puesto que ha permitido mejorar de manera significativa el nivel de desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca.

El plan estratégico basado en la andragogía se desarrolló en forma dinámica mediante talleres de interaprendizaje y uso de recursos educativos, permitiendo que los directores de las instituciones educativas comprendidas en el estudio mejoren, en forma eficiente y eficaz el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.

A través del pos test se ha demostrado que el grupo de estudio mejoró significativamente el nivel de desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica migrando al nivel alto; en la dimensión formativa, motivadora y participativa, 93,33%; en la dimensión ética, 90%; en la dimensión crítico-reflexiva, 88,33%; en la dimensión pedagógica, 95%.

El plan estratégico basado en la andragogía que se propone, previa aplicación, ha resultado lo suficientemente válido para las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca; puesto que constituye una alternativa eficaz para mejorar el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores.

## **SUGERENCIAS**

Se recomienda continuar aplicando el plan estratégico basado en la andragogía en las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca; puesto que permitirá mejorar el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores.

Se exhorta implementar el plan estratégico basado en la andragogía en otras Instituciones Educativas con el propósito de mejorar el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de escuelas multigrado

Es pertinente impulsar el mejoramiento del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado, a partir de la aplicación del presente plan estratégico.

Se precisa continuar investigando sobre el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de instituciones educativas multigrado, considerando que el conocimiento en este campo es sumamente amplio e interesante.

## REFERENCIAS.

Amaro, F. A. (2014). Reflexión sobre la práctica docente.

Bandura, A. (1987). Aprendizaje Social y Desarrollo de la Personalidad. Alianza editorial.

Calderón, H (1995). Manual para la administración del proceso de capacitación de personal.. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México, D.F.-, p.18.

Carbone, R. (2008). Situación del liderazgo educativo en Chile. Santiago: Ministerio de Educación -Universidad Alberto Hurtado.

Castro, F. (2005). Gestión Curricular: Una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. Universidad del BioBio-Chile.

Cazau, P. (2001). Andragogía. [www.uady.mx](http://www.uady.mx); p.4

Consejo Educativo Nacional (2006). Proyecto Educativo Nacional. Lima-Perú

Escamilla (2006), El director escolar y sus necesidades de formación para un desempeño profesional óptimo en el campo de la educación básica del estado de Nuevo León en México.

Fernández (2001), El estilo gerencial del personal directivo de las escuelas básicas de Altagracia de Orituco.

Fischman, D. (2010). El camino del líder. Editorial Planeta Perú

Freire, P. (1968). Pedagogía del Oprimido. Barcelona.

Gobierno Regional de Cajamarca (2007). Proyecto Educativo Regional. Cajamarca-Perú

Gómez, I. (2011), Tesis; Dirección Escolar y Atención a la diversidad: Rutas para el desarrollo de una escuela para todos en Andalucía. Universidad Huelva-España.

Gonzales, S.(2003). ¿Cómo mejorar el desempeño docente?.UNESCO. Santo Domingo.

Graham, P. (2002). Aprendizaje de adultos.

Gutiérrez (2008), el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa.

Krichesky, G & Murillo, J. (2011). Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación

Lea Vezub y Andrea Alliaud (2012) en el denominado “El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles.

Leitthwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas?. Santiago de Chile

Lizárraga, M.J. (2013). La motivación y la función docente. Universidad Católica de Santa María. Arequipa.

Luis P. (2009), Teorías de Bandura Aplicadas al Aprendizaje; Málaga, España.

Mansilla (2007), influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz en el rendimiento académico de los alumnos del nivel secundario de menores de la institución educativa Inmaculada Concepción de Los Olivos.

Ministerio de Educación (2012). Marco del Buen Desempeño Docente. Lima-Perú.

Ministerio de Educación (2012). Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima-Perú

Ministerio de Educación (2015). Manual de Compromisos de Gestión Escolar. Lima-Perú

Ministerio de Educación (2016). Currículo Nacional de la Educación Básica. Lima-Perú.

Ministerio de Educación (2016). Guía de Habilidades Interpersonales. Lima-Perú

Ministerio de Educación (2016). Habilidades Interpersonales. Lima-Perú

Ministerio de Educación (2016). Plan de Acción y Buena Práctica para el Fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico. Lima-Perú

Ministerio de Educación (2016). Texto de Dirección Escolar. Lima-Perú

Ministerio de Educación (2016).Resolución de Secretaría general N° 008-2016.Norma Técnica denominada «Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica. Lima-Perú.

POI (Plan Operativo Anual) de la UGEL San Ignacio -2014

Pulido, L (2010). Evaluación de los Aprendizajes en el Nivel de Educación Básica y media como una Estrategia para la Productividad y Rentabilidad del Sistema Educativo. Colombia.

Rincón (2005), correlación significativa entre liderazgo directivo y desempeño de los docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas (Apurímac)

Rivera, E. (1997). Los principios del aprendizaje en los adultos. Citado por Cazau,

Róbinson, V. (2008). Las Cinco Dimensiones del Liderazgo Pedagógico.

Rohleher, B. (2006). Características del currículo y la gestión curricular. Santiago de Chile

Sánchez Arias, F. (1997). Aprendiendo a desaprender. [www.geocities.com](http://www.geocities.com)

Segovia, L. (S/F). El método de proyectos en ámbitos adultos: experiencias de un uso explicitado del modelo.

Tantaleán y otros (2015), “El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional, (DISER-MINEDU 2016), manual del acompañante pedagógico de la Dirección de Servicios Educativos Rurales

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO (2009). Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación. Trujillo-Perú

Vélaz M. y Denise V. (2014) OEI (2012), Aprendizaje y desarrollo profesional docente, Editorial Santillana, Madrid España.

Venegas, P. (2011). Gestión de la Educación basada en Competencias. Universidad de Costa Rica.

## **ANEXOS**



(Anexo 1)

**TEST DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA**

NOMBRE:.....

...

AULA:.....FECHA:.....

OBJETIVO: Evaluar el nivel de desarrollo del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado del distrito de San Ignacio, Cajamarca

1) El asesoramiento y acompañamiento genera espacios de reflexión y de mejora continua

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

2) Permite la intervención y puesta en común de sus saberes, experiencias, problemas y propuesta de transformación

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

3) Delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades de gestión pedagógica para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes.

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

4) El proceso de monitoreo y acompañamiento se convierte en una oportunidad para acompañantes y acompañados.

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

5) Promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

6) El director elabora juicios críticos sobre su propia práctica y la de sus colegas

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

7) Se manifiesta en el compromiso y responsabilidad moral en la gestión pedagógica de los aprendizajes de los estudiantes.

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

8) Se expresa en el reconocimiento de las diferencias, de los derechos y de la dignidad de los docentes y estudiantes

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

9) Ejerce la función directiva prestando un servicio público cuyos principales beneficiarios son sus estudiantes

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

10) Propicia la transparencia de los procesos, la autenticidad y coherencia de las decisiones

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

11) Reflexiona en y desde su práctica social

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

12) El acompañamiento alienta el desarrollo de una actitud problematizadora

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

13) La autorreflexión y la continua revisión de sus prácticas constituyen el recurso básico de sus prácticas

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

14) El Director afianza su personalidad profesional en la tarea diaria y delibera en y desde su ejercicio de líder pedagógico.

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

15) Sostiene un proceso de cuestionamiento acerca del por qué , el cómo y el para qué a partir del cual se pueden pensar nuevos modos de intervención y al construcción de estrategias diferentes

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

16) Reconoce que la dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

17) Asume que el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol.

( ) Siempre

( ) A veces

( ) Nunca

18) La enseñanza exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse

- Siempre
- A veces
- Nunca

19) Se apropia del juicio pedagógico, que supone tener criterios variados multidisciplinares e interculturales para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto a necesidades y posibilidades de aprendizaje

- Siempre
- A veces
- Nunca

20) Desarrolla su tarea directiva con liderazgo motivacional que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características

- Siempre
- A veces
- Nunca

**(Anexo 2)**

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A JUICIO DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1. Apellidos y nombres : Dr. VASQUEZ CASTRO MIGUEL ANGEL
- 1.2. Grado académico: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
- 1.3. Documento de identidad: DNI 03700347
- 1.4. Centro de labores:  
Universidad César Vallejo  
  
UGEL-Celendín
- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación: TEST
- 1.6. Título de la Investigación: PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA ANDRAGOGÍA PARA MEJORAR EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MULTIGRADO DEL DISTRITO DE SAN IGNACIO, CAJAMARCA – 2016.
- 1.7. Autora del instrumento: Mg. Norma Edith Toro Fernández

En este contexto la hemos considerado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- |    |              |     |
|----|--------------|-----|
| MB | : Muy Bueno  | (4) |
| B  | : Bueno      | (3) |
| R  | : Regular    | (2) |
| D  | : Deficiente | (1) |

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	X			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
04	Está expresado en conductas observables	X			
05	Tiene rigor científico	X			
06	Existe una organización lógica	X			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	X			
11	Es apropiado para la recolección de información	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	X			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	X			

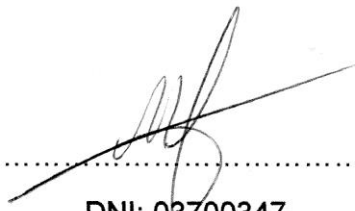
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Fuente: Cuadro adaptado por la investigadora

**III. OPINION DE APLICABILIDAD:** El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.

Chiclayo, setiembre del 2016.

FIRMA DEL EXPERTO: .....



DNI: 03700347



## JUICIO DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres : ALARCÓN DÍAZ, DAYSI SOLEDAD

1.2. Grado académico: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

1.3. Documento de identidad: 41073751

1.4. Centro de labores:

Universidad César Vallejo

Universidad Señor de Sipán

Universidad de San Martín de Porres

Universidad Alas Peruanas

Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz”

1.5. Denominación del instrumento motivo de validación: TEST

1.6. Título de la Investigación: PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA ANDRAGOGÍA PARA MEJORAR EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MULTIGRADO DEL DISTRITO DE SAN IGNACIO, CAJAMARCA – 2016.

1.7. Autora del instrumento: Mg. Norma Edith Toro Fernández

En este contexto ha sido considerada como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (4)

B : Bueno (3)

R : Regular (2)

D : Deficiente (1)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	X			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
04	Está expresado en conductas observables	X			
05	Tiene rigor científico	X			
06	Existe una organización lógica	X			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	X			
11	Es apropiado para la recolección de información	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	X			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la	X			

	información son propios de la investigación científica				
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Fuente: Cuadro adaptado por la investigadora

**III. OPINION DE APLICABILIDAD:** El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.

Chiclayo, setiembre del 2016.

FIRMA DE LA EXPERTA: .....

DNI: 41073751

## JUICIO DE EXPERTOS

### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres : ALARCÓN DÍAZ, ALICIA
- 1.2. Grado académico: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
- 1.3. Documento de identidad: 16780259
- 1.4. Centro de labores:  
Universidad Señor de Sipán.  
  
Universidad Privada Juan Mejía Baca  
  
Institución Educativa “Mariano Melgar”
- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación: TEST
- 1.6. Título de la Investigación: PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA ANDRAGOGÍA PARA MEJORAR EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MULTIGRADO DEL DISTRITO DE SAN IGNACIO, CAJAMARCA – 2016.
- 1.7. Autora del instrumento: Mg. Norma Edith Toro Fernández

En este contexto ha sido considerado como experta en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MB : Muy Bueno (4)
- B : Bueno (3)
- R : Regular (2)
- D : Deficiente (1)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	X			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
04	Está expresado en conductas observables	X			
05	Tiene rigor científico	X			
06	Existe una organización lógica	X			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	X			
11	Es apropiado para la recolección de información	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	X			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la	X			

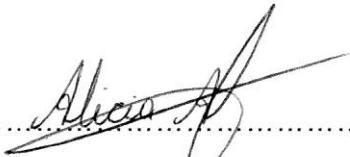
	información son propios de la investigación científica				
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Fuente: Cuadro adaptado por la investigadora

**III. OPINION DE APLICABILIDAD:** El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.

Chiclayo, setiembre del 2016.

FIRMA DE LA EXPERTA: .....



DNI: 16780259

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

**TABLA 13**  
**ALFA DE CRONBACH**

Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item	Item1	Item1	Item1	Item1	Item1	Item1	Item1	Item1	Item1	Item1	Item2
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	1	3	1	3	1	2	2	1	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1
1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2
3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	1	1	1	1

**Fuente:**Tabla elaborada por la investigadora



**TABLA 14**

	N	Varianza
Item1	20	0.82894737
Item2	20	0.64210526
Item3	20	0.8
Item4	20	0.66052632
Item5	20	0.76578947
Item6	20	0.82894737
Item7	20	0.8
Item8	20	0.56842105
Item9	20	0.82894737
Item10	20	0.69473684
Item11	20	0.56842105
Item12	20	0.72368421
Item13	20	0.76578947
Item14	20	0.8
Item15	20	0.66052632
Item16	20	0.8
Item17	20	0.67368421
Item18	20	0.72368421
Item19	20	0.66052632
Item20	20	0.67368421
		11.5368421
suma	20	178.431579

**TABLA 15****ALFA DE CRONBACH**

Fórmula :  $\alpha = (K/K - 1) ( 1- \sum Vi/VT)$

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = N° de ítems

Vi = Varianza de cada ítem

VT = Varianza del total

$\alpha = (20/20-1)(1-11.5368/178.4316)$

$\alpha = (20/20-1) ( 1-0.0647)$

$\alpha = (1.0526) (0.9353)$

$\alpha = 0.9845$

Fuente: Tabla elaborada por la investigadora

## **Anexo 3)**

### **PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA ANDRAGOGÍA**

#### **I. Datos informativos**

- 1.1. Instituciones educativas multigrado
- 1.2. Lugar : San Ignacio
- 1.3. Provincia : San Ignacio
- 1.4. Nivel : Primario
- 1.5. Duración : 56 horas
- 1.6. Investigadora : Mg. Norma Edith Toro Fernández

#### **II. Fundamentación**

El plan estratégico basado en la andragogía está orientado a mejorar el monitoreo y acompañamiento de los directores de las instituciones educativas multigrado del distrito de San Ignacio, Cajamarca, en la medida de que se ha determinado que enfrentan serias limitaciones para ponerla en práctica; toda vez que le han procurado un papel muy indiferente, obviando el hecho de que el monitoreo y acompañamiento debe ser potenciado a fin de que permita obtener logros en el corto y mediano plazo, resultados vinculados con los aprendizajes de los estudiantes. Por esta razón es necesario, precisamente, aplicar un plan estratégico basado en la andragogía.

El plan se desarrolló, a través de diferentes visitas a aula, talleres de interaprendizaje, talleres de actualización y observación entre pares, empleando, esencialmente, metodología activa, con dinámicas de animación y el uso de videos relacionados con la práctica pedagógica. Las jornadas de trabajo se realizaron durante los meses de octubre y noviembre del 2016.

#### **III. Objetivo general**

Mejorar el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca.

#### IV. Objetivos específicos

Propiciar el diseño y aplicación de un plan estratégico basado en la andragogía para mejorar el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica

Mejorar el monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica, mediante el uso de estrategias adecuadas

Motivar la participación responsable del personal directivo en el mejoramiento del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica

Promover el mejoramiento del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica en el grupo de estudio

#### V. ACTIVIDADES

Nº	Talleres	Estrategias	Recursos	Tiempo	Fecha
1	Fortalecimiento de las habilidades interpersonales	Visitas a aula	Fotocopias	24 horas	6-7-8/10/16
2	Gestión de la dimensión crítica reflexiva del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica	Grupos de interaprendizaje Talleres de actualización.	Plumones Papel bond Láminas Lecturas	8 horas	14/10/16
3	Lineamientos técnicos del Currículo Nacional	Formación de comunidades profesionales de aprendizaje	Video Cartulina Papel sábana	16 horas	21-22/10/16
4	Monitoreo y acompañamiento permanente para el desarrollo profesional de los directores			8 horas	28/10/16

## **VI. MEDIOS Y MATERIALES**

Proyector multimedia

Diapositivas

Separatas

Textos

Videos

Tarjetas

Sobres

## **VII. INSTRUMENTOS**

Fichas de observación

Guías de observación

Pre test

Post test

Prácticas dirigidas

Fichas de trabajo

Laboratorios de trabajo

## **VIII. EVALUACIÓN.**

La Evaluación será permanente y continua durante todo el proceso de desarrollo del plan de monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica, a través de los instrumentos correspondientes.

## **IX. REFERENCIAS**

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). Diseño Curricular Nacional. Lima-Perú.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). Currículo Nacional de la Educación Básica. Lima-Perú.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. Lima-Perú.

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO (2009). Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación. Trujillo-Perú

## TALLER DE INTERAPRENDIZAJE 1

### I. DATOS INFORMATIVOS.

- 1.1. Región : Cajamarca.
- 1.2. Provincia : San Ignacio
- 1.3. Distrito : San Ignacio
- 1.4. Área de incidencia : Instituciones educativas multigrado
- 1.5. Fecha: 6-7-8/10/16
- 1.6. Investigadora : Mg. Norma Edith Toro Fernández

### II. DENOMINACIÓN

FORTALECIMIENTO DE LAS HABILIDADES INTERPERSONALES

### III. METODOLOGÍA

Sensibilización y motivación

Reflexión y construcción

Vinculación y cierre

## **SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN**

**Lee el siguiente caso con atención.** Pretendemos dar de forma esquemática y concisa los tres grandes problemas de comunicación que pueden plantearse en una situación de enseñanza. Básicamente estos problemas afectan, como es lógico, a la relación profesor-alumno y derivan en una disminución notable de la eficacia docente. Tales problemas son consecuencia de la estructura propia de la comunicación humana, por lo que no son exclusivos de una situación docente, si bien en ella se incrementan y pueden llegar a anularla totalmente. Se pretende también indicar, de forma somera, las técnicas que podrían paliar de alguna forma la pérdida de eficacia docente originada por tales problemas. Es importante destacar la oportunidad de esta breve indicación práctica fundamentalmente por estas razones: a. Los problemas que afectan a la relación comunicativa en un proceso de enseñanza se dan de forma particular en alumnos adultos, que suelen ser los alumnos habituales de la formación en Condiciones de Trabajo. b. Suelen ser problemas "marginados", en ocasiones por desconocimiento y en otras por no darles la importancia que verdaderamente tienen. c. Se incrementan cuando el profesores un profesional no preparado específicamente para la labor docente y que desempeña ocasionalmente esta tarea. d. Se acrecentan también cuando las situaciones docentes son relativamente cortas en el tiempo (charlas de un día, cursos de una semana, etc.), dado que se exige una eficacia muy alta en un tiempo muy corto. e. Estos problemas se convierten en verdaderos negadores de la acción docente en sesiones cuyo objetivo es fundamentalmente "afectivo", es decir: cambio de actitudes, toma de conciencia sobre algún tema particular, necesidad de tomar decisiones a corto plazo, etc. (Yacuna, 1980)

### **TRABAJO EN EQUIPO (3 horas)**

**A partir de la lectura anterior responde:**

- ¿Qué inconvenientes de comunicación se observan en el caso?
- ¿Qué estrategias de comunicación podría emplear Luisa para comunicarse efectivamente con Leonor?
- ¿Qué habilidades de comunicación tendría que desarrollar Leonor en la relación con sus estudiantes?
- ¿Qué habilidades de comunicación tendría que fortalecer Luisa para ejercer su liderazgo pedagógico?

## REFLEXIÓN Y CONSTRUCCIÓN

### ¿Qué se entiende por comunicación?

La comunicación, como capacidad de transmisión de necesidades, deseos e ideas respecto del mundo ya uno mismo, es un proceso complejo. Conocer algunos de sus elementos constitutivos y las habilidades que potencian esta capacidad debería ser un punto de partida básico para las personas que trabajan en un espacio de interacción social como son las IIEE, donde cientos de actos y situaciones comunicativas se producen simultáneamente. (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

La situación comunicativa implica a una persona (emisor) que quiere transmitir un contenido (mensaje), a una o varias personas (receptor), a través de un medio y unos signos particulares (canal y código), en un escenario determinado (contexto). Si tomas como referencia el caso de la página anterior, sería así (Guía de habilidades interpersonales, 2106)

¿Quién?	Emisor	Profesora Leonor
¿Qué?	Mensaje	“Yo estoy aquí para enseñarles, me remito a mi experiencia y resultados, siempre consigo los mejores aprendizajes con mi grupo, además, mi labor no es consentirlos y la mayor preocupación de las familias debe ser apoyar a sus hijos para que aprendan conmigo, de otras situaciones se pueden preocupar otras personas, como Ana. Mi principal responsabilidades que los estudiantes aprendan”
¿Cómo?	Canal/contacto y código	Comunicación verbal presencial
¿A quién?	Receptor	Luisa, directora de la IE
¿Dónde?	Contexto	Oficina de Luisa, IE Inicial, Rioja-San Martín

## **TRABAJO EN EQUIPO (2 horas)**

¿Qué escenarios problemáticos puedes determinar en tu práctica como maestro, ligadas al tema de la comunicación?

¿Qué te ha funcionado mejor para comunicarte como los demás?

### **Comunicación verbal y no verbal.**

Otra manera de pensar los fenómenos propios de la comunicación es que ver con identificar los tipos de comunicación que se ponen en juego, siendo reconocidas dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal. La comunicación verbal es aquella que se realiza por medio de las palabras, puede ser oral o escrita. La comunicación no verbal es aquella que se realiza a través del lenguaje corporal, entendido como postura y distancia corporal-el contacto visual, los gestos, las expresiones faciales y el movimiento de brazos y manos. Así también se comunica de manera no verbal, a través de la vestimenta en aspectos aparentemente triviales como el peinado y con nuestra conducta. Otros elementos de la comunicación no verbal son las imágenes y símbolos que producimos. (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

## **TRABAJO EN EQUIPO (3 horas)**

¿Cuán capaz te percibes en tu calidad de docente empleando de estas dos formas de comunicación?

¿Existe alguno que te implique más afín? ¿Por qué?

¿Qué crees que podrías mejorar?

¿Se te ocurren ejemplos de incoherencia entre la comunicación verbal y no verbal en la organización educativa que laboras? ¿Cuáles?

### **El contexto de la comunicación.**

Los tipos de comunicación se encuentran influenciados por ciertas variables que conviene tener en cuenta para asegurar la efectividad de tu



comunicación. Estas variables te permiten analizar el contexto, entre ellas, podemos nombrar: La relación entre el emisor y el receptor (si se conocen de tiempo atrás, si la relación es amistosa, indiferente u hostil. Y depende, también, de las personas interactuantes director-profesorado, director-estudiantes, director-madres de familia, etc.). La situación en la que se produce el intercambio comunicativo (si es en un lugar público o privado, si es una comunicación rutinaria o inesperada, si la comunicación nos convoca como parte de un colectivo al cual va dirigida o somos los únicos destinatarios de la misma, etc.). Las diferencias generacionales (será diferente si son comunicaciones entre adulto-adulto o adulto-niño o adulto-adolescente o si es una comunicación entre pares). Las diferencias culturales (será diferente si las comunicaciones se dan entre personas de un entorno cultural similar, afín o distinto). Las diferencias de género (será distinto si habla una mujer a otra mujer o a un hombre, o entre dos niños, o niña y niño, etc.). Las diferencias de clase socioeconómica (será distinto si la comunicación se da entre personas que se perciben y se atribuyen con rasgos similares en cuanto al estatus socioeconómico o no). (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

### **TRABAJO EN EQUIPO ( 3 horas)**

¿Qué ejemplos sobre cómo el contexto influye en la comunicación puedes recordar desde tu experiencia?

¿Existen situaciones en las que te sientes con mayor comodidad para comunicar cosas que en otras? Por ejemplo, ¿te resulta más fácil hablar con otros docentes que con los padres de familia?

¿Crees que el ser mujer u hombre en la función docente influye en cómo los demás reciben tus comunicaciones?

¿Es una influencia positiva o negativa? ¿De qué dirías que depende?

¿Hay relación con las variables enunciadas líneas arriba? Por ejemplo, el hecho de que seas más joven o mayor que tus interlocutores o que provengas de una clase social o entorno cultural no afines (Minedu, 2016)

## **Habilidades para la comunicación**

### **La empatía**

La empatía es como la conexión *inalámbrica* para contactar con los demás. Es una habilidad indispensable para la comunicación eficaz y, en general, para la capacidad de relacionarnos con las personas. Podríamos decir que la falta de empatía nos convierte en incompetentes sociales porque nos priva de la posibilidad de leer las señales y los ritmos que emiten todas las personas cuando están participando de una situación grupal, con lo cual perdemos valiosa información sobre cuál es la mejor forma de hacer llegar nuestro mensaje en ese contexto singular.

Esta habilidad interpersonal se encuentra conectada con otra. La capacidad de conectar con los demás está basada en la capacidad de conectar con uno mismo, poder registrar las propias señales de nuestro cuerpo y nuestras emociones. Esa capacidad de conectar con uno mismo, a su vez, se aprende en un vínculo interpersonal, es decir, en la infancia los padres o cuidadores han debido registrar lo que le pasaba al niño o niña y han debido nombrarlo de un modo para que luego pueda identificarlo por sí mismo. Los padres y los maestros funcionan como tutores emocionales. (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

### **TRABAJO EN EQUIPO ( 2 horas)**

¿Qué papel cumple la empatía en tu ejercicio profesional como docente?

¿Ser una persona empática limita o potencia el rol del equipo?

¿Qué recomendarías a tus colegas sobre este aspecto a partir de tu experiencia?  
(Minedu, 2016)

## **Escucha activa**

Se entiende a la escucha activa como la capacidad de escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. Muchas personas confunden las diferencias entre oír y escuchar. Oír es percibir ondas acústicas, uno puede oír sin entender. En cambio, escuchar es disponerse a registrar, interpretar, comprender, como receptor, el punto de vista del otro emisor. Supone la capacidad de ponerte en el lugar del otro y entenderlo no solo desde lo que te transmite verbalmente, sino también desde lo no verbal, a través del ritmo con el que habla, la energía, la velocidad y el tono que utiliza. También hacerle sentir y saber, con los gestos, posturas corporales y palabras, lo que se está entendiendo de lo que te han comunicado, lo que usualmente se entiende en términos de *feedback* (*Guía de habilidades interpersonales, 2016*)

### **Claves para una escucha activa y empática:**

a. Tener la disposición para atender y escuchar al otro. Mostrar ese interés con el cuerpo: mirar a los ojos, tomar una postura receptiva.

b. Colocar la mente en blanco para poder prestar atención y escuchar sin prejuicios, juicios o interpretaciones negativas. Esto supone:

- No distraerse con otras cosas.
- No interrumpir al que habla.
- No ofrecer consejos o soluciones prematuras.
- No asumir el rol de “experto” y dar respuestas antes que la otra persona haya terminado de hablar.
- No contar la propia historia cuando lo que la otra persona demanda es ser escuchada.

c. Concentrarse y esforzarse por comprender lo que nos tratan de decir.

- Preguntar si algo no se entiende

d. Asegurarse que se comprendió lo que el otro trata de decirnos:

- Parafraseando: “Lo que tú me quieres decir es que....”e. Conectarse con el sentimiento del otro.
- No minimizando lo que el otro nos dice (No decir cosas como: “No es para tanto”, “A todos nos pasa”, etc.
- Señalando el sentimiento en tono de pregunta, para cerciorarnos que captamos lo que siente: “¿Y eso te hace sentir...?”

“Sentirse plenamente escuchado y comprendido es mucho mejor que mil recomendaciones o consejos”.

Escuchar activamente implica, entonces, tener la disponibilidad para atender y observar al otro; es decir, el concurso de varios sentidos a la vez. Podríamos hacer acá una distinción similar a la que se hizo entre oír y escuchar en relación al sentido de la vista. No es lo mismo ver que observar. Uno puede ver sin entender; sin embargo, observar involucra atención y disposición al otro emisor. (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

### **TRABAJO EN EQUIPO( 3 horas)**

¿Qué papel cumple la escucha activa en tu ejercicio profesional como docente?

¿Qué dificultades encuentras para la escucha activa en tu institución educativa?

¿Cuál debería ser la distancia óptima en la que debería colocarse el equipo docente?

¿Qué recomendarías a tus colegas sobre estos aspectos a partir de tu experiencia (Minedu, 2016)

### **La asertividad**

Si desde el lado del receptor lo que permite la comunicación eficaz tiene que ver con la posibilidad de escuchar y observar activamente, desde el lado del emisor este proceso se ve facilitado por ser asertivo. Ser asertivo significa ser afirmativo. Implica la capacidad de expresar las propias ideas, creencias y sentimientos de manera positiva, clara, sincera y directa, tomando en cuenta los propios derechos y respetando los derechos de los demás. Supone apertura a los

demás y reconocimiento del disenso como una posibilidad legítima en los intercambios comunicativos con las demás personas. Algunos autores sostienen que la asertividad tiene relación con la autoestima. Las personas que no se consideran valiosas optan por no defender sus derechos de manera activa y, como consecuencia, sus derechos no son respetados, lo cual mina aún más su autoestima ya disminuida (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

### **TRABAJO EN EQUIPO (3 horas)**

¿Qué papel cumple el ser asertivo en tu ejercicio profesional como docente?

¿Qué obstáculos encuentras para ser asertivo?

¿Qué recomendarías a tus colegas sobre estos aspectos a partir de tu experiencia? (Minedu, 2016)

## **VINCULACIÓN Y CIERRE**

### **EJERCICIO (3 horas)**

**Teniendo en cuenta lo aprendido sobre la asertividad y la comunicación asertiva, y colocándote en cada situación, responde las preguntas**

Intenta imaginar el contexto de las siguientes situaciones y convierte la frase que aquí figura en una frase asertiva

Para lograrlo recuerda no usar el “siempre” ni el “nunca”, no pongas adjetivos ni emitas juicios que sentencien, refiérete a la conducta no ataques el ser de la persona, utiliza preguntas en lugar de dar órdenes, intenta ser amable y cordial. (Minedu, 2016)

Transforma estas frases en frases más asertivas:

1. Tu mejor amiga dice: “Nunca me llamas ni me visitas”.
2. Eres docente: “Nadie en esta institución aprecia mi trabajo”.
3. La directora le dices a uno de los docentes: “Siempre llegas tarde a las reuniones”.

4. A tu jefe: “Realmente no importa, pero si pudiera... quisiera hablar con usted”.

Generalmente, preguntar con ¿Qué? o ¿Cómo? Sitúa al otro en un plano de respeto y de igualdad. “¿Cómo piensas hacer?” Supone implícitamente que debe tener algún plan, que es capaz de resolver el asunto. Llamarle la atención u otra actitud punitiva desgasta y deteriora la relación con sus docentes. Preguntarles cómo piensan hacer algo o qué piensan hacer es como involucrarlos en buscar las soluciones a problemas. Comunicarse de esta forma los invita a ser proactivos y autónomos, centrándose en resolver los problemas sin afectar las relaciones en el equipo(www.minedu.gob.pe) (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

### **AUTOEVALUACIÓN (2 horas)**

- 1) ¿En qué medida consideras que las relaciones interpersonales influyen en la práctica pedagógica?
- 2) ¿Qué habilidades interpersonales son de vital importancia para el desarrollo de tu práctica pedagógica en la institución en la actualmente laboras? ¿Por qué?
- 3) Pensando en tu institución ¿De qué manera se vinculan los problemas relacionados a la escucha activa con la asertividad?
- 4) Asumiendo que las habilidades interpersonales pueden ser desarrolladas ¿Cómo las trabajaría con tus pares en función de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes? (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

## TALLER DE INTERAPRENDIZAJE 2

### I. DATOS INFORMATIVOS.

- 1.1. Región : Cajamarca.
- 1.2. Provincia : San Ignacio
- 1.3. Distrito : San Ignacio
- 1.4. Área de incidencia : Instituciones educativas multigrado
- 1.5. Fecha : 14/10/16
- 1.6. Investigadora : Mg. Norma Edith Toro Fernández

### II. DENOMINACIÓN : EL TRABAJO COLABORATIVO Y LA REFLEXIÓN CRÍTICA DE LA PRÁCTICA DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA.

### III. JUSTIFICACIÓN

El presente taller de interaprendizaje se realiza con la finalidad de asesorar y orientar a los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca sobre el trabajo colaborativo y la reflexión crítica del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.

### IV. OBJETIVOS

#### 4.1. Objetivo general

Fomentar el trabajo colaborativo y al reflexión crítica del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca.

#### 4.2. Objetivos específicos

Orientar a los directores del grupo de estudio en el manejo de mecanismos orientados la reflexión crítica del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica

Fortalecer el trabajo colaborativo de los directores del grupo de estudio, a través de jornadas de interaprendizaje.

Atender a los directores de la muestra de estudio en sus necesidades referentes a la dimensión crítico-reflexiva del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.

#### IV. DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER

Objetivo	Producto	Temática	Estrategias y técnicas	LUGAR
Asesorar a los directores del grupo de estudio sobre la dimensión crítico-reflexiva del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica	Estrategias de manejo de la dimensión crítico-reflexiva del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.	Aplicamos estrategias para fortalecer la dimensión crítico-reflexiva del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica	Diálogo de sus experiencias. Lluvia de ideas. Elaboración de organizadores. Debate Conclusiones	San Ignacio

#### I. EVALUACIÓN DEL TALLER

1	2	3
BAJO	MEDIO	ALTO
Cuando se observa que ejecuta la acción de manera incipiente.	Cuando la relación entre el indicador y la acción observada es parcial, incompleta.	Si la relación entre el indicador y la acción observada es completa llegando al grado óptimo.



## II. EJECUCIÓN DEL TALLER

### a. Ruta de asistencia técnica

PROTOCOLO DEL TALLER	ACTIVIDAD/ESTRATEGIA	PRODUCTO
Antes	<p>Priorizar las necesidades e intereses encontrados durante la visita a la IE.</p> <p>Realizar la convocatoria.</p> <p>Acordar y concertar con los directores su participación en el taller.</p> <p>Elaborar una ficha de evaluación del taller que considere los aspectos metodológicos, temática abordada, organización del evento, etc. Además, debe contener la autoevaluación respecto a la participación y compromiso de los propios directores.</p>	Plan de taller.
Durante	<p>Realizar actividades que permitan la participación e inter-aprendizaje de los participantes, así como el trabajo colaborativo.</p> <p>Realizar la lectura compartida de la dimensión crítico-reflexiva y análisis de acciones vinculándolas al monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.</p> <p>Generar debate de ideas aclarando dudas con información teórica, a fin de proponer alternativas para mejorar la dimensión crítico-reflexiva del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.</p> <p>Priorizar las necesidades pedagógicas a considerar en la dimensión crítico-reflexiva del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica.</p>	Estrategias de gestión de la dimensión crítico-reflexiva del monitoreo y acompañamiento a la gestión pedagógica

	Propiciar la determinación de compromisos para la aplicación de estrategias.	
--	--	--

<b>PROTOCOLO DEL TALLER</b>	<b>ACTIVIDAD/ESTRATEGIA</b>	<b>PRODUCTO</b>
Después	Realizar el seguimiento a los compromisos establecidos durante la visita en la IE. Reajustar, de ser necesario, el plan de asesoramiento y acompañamiento, con base en las prioridades identificadas.	Informe escrito de logros, dificultades y sugerencias

#### **b. ACTIVIDADES/ESTRATEGIAS**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>MATERIALES</b>
Apertura del taller. Registro de asistencia. Lectura de reflexión. Presentación del taller: Objetivos, metodología, secuencia de desarrollo.	Dialogo horizontal	Presentación del propósito del taller.	Laptop. Papel sábana. Fichas impresas. Papel bond de colores. Fichas
Forman grupos de trabajo. Leen y analizan un caso presentado.	Lectura y análisis de casos. Diálogo de sus		Laptop. Papel bond. Papel bon de colores

<p>Responden a interrogantes del caso.</p> <p>Debaten sobre la importancia de la aplicación de estrategias de monitoreo y acompañamiento</p> <p>Los directores explican y comentan como sus experiencias pedagógicas.</p> <p>Contrastan con la información presentada por la investigadora pedagógica.</p> <p>Consensuan acuerdos para aplicar las estrategias de monitoreo y acompañamiento.</p>	<p>experiencias.</p> <p>Debate</p> <p>Elaboración de organizadores.</p> <p>Trabajo en equipos.</p> <p>Exposición al pleno de sus trabajos.</p> <p>Conclusiones</p>		<p>Proyector multimedia.</p> <p>Papelotes</p> <p>Plumones</p> <p>Cuartillas de cartulina</p> <p>Tijeras</p>
<p>Determinar compromisos para la mejora de la aplicación de los aprendizajes.</p> <p>Evaluación del taller.</p> <p>Acuerdos y temática para el siguiente micro taller.</p>	<p>Recojo de opiniones mediante tarjetas.</p> <p>Desarrollo de ficha meta-cognitiva.</p> <p>Temática para los siguientes micro talleres.</p>	<p>Acuerdos y compromisos</p> <p>Ficha de evaluación del micro taller</p>	<p>Cartulinas</p> <p>Fichas evaluativas.</p>

Recoger los productos para sistematizarlos.			
<b>Salida</b>			

## **VI.EVALUACIÓN:**

Se evaluará la pertinencia del taller en función a los resultados de la evaluación aplicada a los directores y a la calidad de los productos obtenidos. Así mismo de ser el caso se reajustará el plan de acompañamiento anual en base a las prioridades identificadas.

## **VII. BIBLIOGRAFIA**

- Protocolo del Acompañamiento Pedagógico- Ministerio de educación.
- Mapas de Progreso- Ministerio de educación.

## **TALLER DE INTERAPRENDIZAJE 3**

### **I. DATOS INFORMATIVOS.**

- 1.1. Región : Cajamarca.  
1.2. Provincia : San Ignacio  
1.3. Distrito : San Ignacio  
1.4. Área de incidencia : Instituciones educativas multigrado  
1.6. Fecha : 21-22/10/16  
1.7. Investigadora : Mg. Norma Edith Toro Fernández

### **II. DENOMINACIÓN**

LINEAMIENTOS TÉCNICOS DEL CURRÍCULO NACIONAL

### **III. OBJETIVO**

Manejar apropiadamente los lineamientos técnicos del Currículo Nacional

### **IV. METODOLOGÍA**

Sensibilización y motivación

Reflexión y construcción

Vinculación y cierre

## **SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN**

### **LECTURA 1**

La Ley General de Educación N° 28044, en su Art° 33 establece que:

El Ministerio de Educación es el responsable de diseñar los currículos básicos nacionales, concordante con el Art° 27 del DSN° 011-2012-ED, Reglamento de la propia Ley, del que se colige que, el Currículo Nacional de la Educación Básica guarda coherencia con los fines y principios de la educación peruana, el Proyecto Educativo Nacional y los objetivos de la educación básica. La aprobación o modificación se realiza sobre la base de un proceso de consulta y con opinión del Consejo Nacional de Educación, con el propósito de asegurar el logro de sus objetivos y mejorar la calidad educativa. El Currículo Nacional tiene una vigencia de cinco años.

Y como es de verse, mediante RMN° 440-2008-ED se aprobó el Diseño Curricular Nacional de la EBR, el cual en un intento fallido de fortalecerlo fue modificado, por RMN°199-2015-MINEDU y el Diseño Curricular Básico Nacional de la Educación Básica Alternativa aprobado por RMN° 276-2009-ED, no obstante, el Órgano del Gobierno Nacional encargado de definir, dirigir y articular la política de educación por RMN° 281-2016-MINEDU ha aprobado el Currículo Nacional que orientará los destinos de la educación básica peruana por los próximos años, el que se implementará, en forma gradual y progresiva, según lo contempla la RMN° 627-2016-MINEDU, conexas con la RMN° 649-2016-MINEDU

En este orden de ideas, el Currículo Nacional de la Educación Básica, de acuerdo con el Ministerio de Educación (2016):

Es un instrumento de política educativa en el que se expresan las intenciones del sistema educativo vinculadas a las diversas aspiraciones y formas de vida valoradas por nuestra sociedad. Contiene los aprendizajes y las orientaciones para la formación de los estudiantes que les permita desenvolverse con éxito en su vida cotidiana. Es la columna vertebral de la educación básica, toda vez que orienta hacia qué logros de aprendizaje deben dedicarse los esfuerzos de los diversos actores de la comunidad educativa. Establece el perfil de egreso de los estudiantes de la educación básica, los enfoques transversales, los conceptos clave y la progresión de los aprendizajes desde el inicio hasta el fin de la escolaridad.

### **TRABAJO EN EQUIPO (4 horas)**

**A partir de la lectura anterior responde:**

- 1) El currículo Nacional solucionará los graves problemas que aquejan a la educación peruana?
- 2) Según los especialistas del MINEDU, el Currículo Nacional se actualizó con el propósito de romper la educación memorística y tradicional. Ud., concuerda con ellos?
- 3) Con esta herramienta curricular lograremos mejorar la educación peruana acorde con las exigencias que la sociedad del siglo XXI impone?
- 4) Los currículos anteriores tenían una alta densidad, poca precisión y desarticulación interna?

## REFLEXIÓN Y CONSTRUCCIÓN

### RETOS PARA LA EDUCACIÓN BÁSICA Y PERFIL DE EGRESO (3 horas)

Sin duda, ante una sociedad que se encuentra en forma recurrente experimentando profundos cambios bajo la influencia de la globalización, el avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología y las tecnologías de la información y la comunicación, constituye un imperativo realizar un gran análisis respecto a aquellos desafíos que afronta la educación básica.

Se señala que hacía unas cuatro décadas, para considerarse educado, simplemente bastaba que se haya asimilado el conocimiento de las cuatro operaciones básicas matemáticas, conocimientos primigenios de lectura, escritura, humanidades y ciencias, así como algo sobre formación cívica y aproximación a habilidades y destrezas en el campo de los oficios.

“El problema abarca el desfase histórico del modelo de enseñanza que prevalece en la educación básica respecto del desarrollo de la pedagogía a nivel mundial, así como en la deficiente formación profesional, que perpetúan una enseñanza basada en el copiado, el dictado y la repetición”. (PEN, 2006)

En la actualidad, una persona puede ser considerada alfabeta cuando comprende lo que lee y escribe y ya no basta con saber las operaciones aritméticas básicas; en cuyo contexto la tarea de educar enfrenta nuevos retos

Los retos a los cuales se enfrenta la educación básica se encuentran relacionados con las tendencias sociales actuales que cuestionan la forma cómo la Educación Básica, precisamente ha venido cumpliendo su rol y el Currículo Nacional de la Educación Básica(2016), taxativamente establece:

- 1) Hay una aceleración masiva de la producción de conocimiento que hace imposible que el ciudadano no especializado en un campo específico se encuentre al día respecto a la renovación del conocimiento y hay un reconocimiento y revaloración de los saberes de diversas culturas, reconocidos como saberes ancestrales, que no siempre coinciden con el conocimiento generado en la modernidad. ([www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe))

Ante esta doble crisis, el desafío estriba en el hecho de educar al estudiante sobre la base de estas dos corrientes que aun no han encontrado el

punto de quiebre que les permita complementarse y facilitar el tratamiento de aspectos comunes que plantea la realidad presente y a los que se precisa responder como sociedad, en un escenario profundamente turbulento y de transformación constante.

2) El ámbito laboral ha cambiado drásticamente y marca una nueva tendencia social; puesto que han surgido miles de nuevos tipos de trabajo para los cuales la humanidad no estaba preparada ni contaba con las personas capacitadas para desempeñarlos. Simultáneamente, muchísimos otros trabajos tradicionales se han extinguido o su nivel de productividad se ha vuelto tan bajo que ya no son capaces de dar sustento a quienes los desempeñan. ([www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe))

Por tanto se precisa de manera urgente preparar al estudiante en mérito a las necesidades laborales de la sociedad, personas que sean capaces de estar a tono con la ampliación de la comprensión de nuestro contexto, de la mano con la inmejorable utilización de los recursos naturales y la producción de nuevos materiales, considerando el avance de la tecnología y la masificación de las tecnologías de la información y la comunicación.

3) El uso masivo de las TIC que le da un contenido específico al término globalización que actualmente vivimos, constituye otra tendencia social actual, en la medida en que nunca como ahora los seres humanos están conectados entre sí en tiempo real en una gran red sin centro que genera cadenas de cambio permanentes. ([www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)). En este contexto, el reto estará relacionado con el hecho de cómo fortalecer las competencias que permitan hacer frente al ritmo de enormes cambios que sufre la sociedad actual.

4) Se percibe que el trabajo con grandes cantidades de información y en colectivos implica, también, una de las tendencias sociales actuales. (Currículo Nacional de Educación Básica, 2016).

5) En una sociedad, en la que impera la complejidad, la incertidumbre y el caos, incluso el miedo, la agitación y la renovación permanente. Una colectividad variada y aún inequitativa, pero con grandes potencialidades, indudablemente, anhelamos una educación que permita la formación integral de todos los seres humanos, en la que, en forma definitiva se soslaye, la discriminación y la exclusión; la preparación de personas con una sólida conciencia del ejercicio de



sus derechos y el reconocimiento de sus deberes, éticamente consolidadas; hombres y mujeres dispuestos a la búsqueda de su bienestar y procurando el bien común, con ideas claras respecto a la preservación del medio ambiente, con predisposición para aprender en forma permanente y provistos de coraje y emprendimiento.

El propio Ministerio de Educación (2016) expresa que: El Currículo Nacional de la Educación Básica plantea el Perfil de egreso como la visión común e integral de los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al término de la Educación Básica. Esta visión permite unificar criterios y establecer una ruta hacia resultados comunes que respeten nuestra diversidad social, cultural, biológica y geográfica. Así, al final de la Educación Básica, los estudiantes peruanos deberían ejercer sus derechos y deberes ciudadanos con sentido ético, valorando la diversidad a partir del diálogo intercultural, de modo que puedan contribuir activamente, de manera individual y colectiva, en el desarrollo sostenible de la sociedad peruana en un contexto democrático.

### **TRABAJO EN EQUIPO (6 horas)**

- 1) ¿En la actualidad, cuándo una persona puede ser considerada alfabeta?
- 2) ¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta la educación básica?
- 3) ¿Cuál es el reto de la Educación Básica ante la aceleración masiva de la producción del conocimiento?
- 4) ¿Qué se requiere para enfrentar la drástica transformación del ámbito laboral?
- 5) ¿A qué tipo de educación aspiramos?
- 6) ¿Qué es el perfil de egreso?

### **ENFOQUES TRANSVERSALES PARA EL DESARROLLO DEL PERFIL DE EGRESO**

Para el Minedu (2016), los enfoques transversales: Corresponden a los significados y valoraciones que impregnan los rasgos del perfil y las competencias. Son la base de la construcción curricular y se articulan con los principios de la Ley General de Educación. Se traducen en formas específicas de

actuar, las cuales, en la medida que se consideran valiosas y por lo tanto deseables para todos, constituyen valores y actitudes que tanto, estudiantes, maestros y autoridades deben esforzarse por demostrar en la dinámica diaria de la escuela. Los enfoques transversales orientan en todo momento el trabajo pedagógico e imprimen características a los diversos procesos educativos, incluyendo prácticas y formas de organización que la institución educativa realice.

Los enfoques transversales postulan conceptos, principios y valores que permitirán a los estudiantes tener una mayor comprensión de la realidad social en la que viven, porque “aportan perspectivas, concepciones del mundo y de las personas en determinados ámbitos de la vida social” (Minedu, 2016). Atraviesan el currículo Nacional de la Educación Básica y responden a los principios educativos declarados en la Ley General de Educación N° 28044 y a otros relacionados con las demandas del mundo contemporáneo.

Los principios educativos constituyen el marco de proposiciones que a modo de ideas fuerza rigen al sistema educativo peruano, los cuales, de conformidad con el Art° 8 de la Ley General de Educación N° 28044 son:

**La equidad**, que garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.

**La ética**, que inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.

**La democracia**, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías así como al fortalecimiento del Estado de Derecho.

**La conciencia ambiental**, que motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida.

**La interculturalidad**, que asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.

**La inclusión**, que incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación, contribuyendo así a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades.

**La creatividad y la innovación**, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

**La calidad**, que asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.

**Asimismo, el principio de igualdad de género** que pone énfasis en que todas las personas, independientemente de su identidad de género, tienen el mismo potencial para aprender y desarrollarse plenamente. La Igualdad de Género se refiere a la igual valoración de los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de mujeres y varones. (tomado y adaptado del Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017, aprobado por DSNº 004-2012-MIMP, P. 17)

**Así como el principio de desarrollo sostenible**, que implica la satisfacción de necesidades preservando el medio ambiente, no sólo en el presente, sino también para las futuras generaciones.

Se necesita “ofrecer a los estudiantes oportunidades diversas de reflexión, diálogo y discusión sobre situaciones cotidianas, sean del aula y la escuela o del mundo social, que planteen dilemas morales”. (Minedu, 2016).

## **1) Enfoque de Derechos**

En el mundo de hoy constituye un imperativo aceptar que todo ser humano es el titular de los derechos fundamentales, los cuales no están subordinados al reconocimiento del Estado, menos están sometidos a la nacionalidad, ni a la cultura de la que forma parte. Los derechos humanos son inherentes a la persona humana.

## **2) Enfoque Inclusivo o de Atención a la Diversidad**

Según este enfoque, la escuela inclusiva es aquella que garantiza que todos los niños, niñas y jóvenes tengan acceso a una educación de calidad con igualdad de oportunidades, justa y equitativa para todos y para todas.

## **3) Enfoque Intercultural**

La interculturalidad constituye un proceso dinámico y permanente de relación, comunicación y aprendizaje entre culturas en condiciones de respeto, legitimidad mutua, simetría e igualdad. Un intercambio que se construye entre personas, conocimientos, saberes y prácticas culturalmente distintas, buscando desarrollar un nuevo sentido de convivencia de éstas en su diferencia. (Iyokina, 2013)

## **4) Enfoque Igualdad de Género**

La igualdad de género implica que hombres y mujeres son diferentes biológicamente, pero son iguales, en derechos, deberes y oportunidades

## **5) Enfoque Ambiental**

Es evidente que, la problemática ambiental, de manera general, ha sido originada por el estilo de vida de los seres humanos quienes irónicamente son los que, en la actualidad, se ven más perjudicados con su forma de vivir y los avances tecnológicos. De allí que resulta preocupante que mientras los recursos naturales se siguen agotando hay quienes se encuentran pensando con qué invento pueden reemplazar dichos recursos, en vez de idear una solución para no seguirlos agotando.

## **6) Enfoque Orientación al Bien Común**

El bien común está constituido por los bienes que los seres humanos comparten intrínsecamente en común y que se comunican entre sí, como los valores, las virtudes cívicas y el sentido de la justicia. A partir de este enfoque, la comunidad es una asociación solidaria de personas, cuyo bien son las relaciones recíprocas entre ellas, a partir de las cuales y por medio de las cuales las personas consiguen su bienestar. Este enfoque considera a la educación y el conocimiento como bienes comunes mundiales. Esto significa que la generación

de conocimiento, el control, su adquisición, validación y utilización son comunes a todos los pueblos como asociación mundial y se relaciona con los principios educativos de ética, democracia, interculturalidad, calidad, igualdad de género. (Minedu, 2016)

## **7) Enfoque Búsqueda de la Excelencia**

La *excelencia* significa utilizar al máximo las facultades y adquirir estrategias para el éxito de las propias metas a nivel personal y social. La *excelencia* comprende el desarrollo de la capacidad para el cambio y la adaptación, que garantiza el éxito personal y social, es decir, la aceptación del cambio orientado a la mejora de la persona: desde las habilidades sociales o de la comunicación eficaz hasta la interiorización de estrategias que han facilitado el éxito a otras personas. De esta manera, cada individuo construye su realidad y busca ser cada vez mejor para contribuir también con su comunidad y se relaciona con los principios de calidad, ética, igualdad de género y equidad. (Currículo Nacional de la Educación Básica, 2016)

### **TRABAJO EN EQUIPO (6 horas)**

- 1) ¿Por qué se dice que los enfoques transversales son las base de la construcción curricular?
- 2) Por el principio de inclusión se debe eliminar la pobreza, la exclusión y las desigualdades; sin embargo se puede afirmar que se ha logrado en el país?
- 3) El desarrollo sostenible implica la satisfacción de necesidades preservando el medio ambiente ¿Por, qué?
- 4) ¿En qué pone énfasis el enfoque de igualdad de género?
- 5) ¿Quiénes evidencian poco aprecio por el medio ambiente?

## TALLER DE INTERAPRENDIZAJE 4

### I. DATOS INFORMATIVOS.

- 1.1. Región : Cajamarca.  
1.2. Provincia : San Ignacio  
1.3. Distrito : San Ignacio  
1.4. Área de incidencia : Instituciones educativas multigrado  
1.6. Fecha : 28/10/16  
1.7. Investigadora : Mg. Norma Edith Toro Fernández

### II. DENOMINACIÓN

MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PERMANENTE PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS

### V. OBJETIVO

Implementar acciones de monitoreo y acompañamiento permanente a la gestión pedagógica de los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca para el fortalecimiento del desempeño de los directores.

### VI. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar visitas de observación pedagógica en las instituciones educativas multigrado para recoger información sobre las condiciones en las que se desempeñan los directores del grupo de estudio.

Orientar y asesorar a los directores en los aspectos pedagógicos que requieren ser fortalecidos como parte de procesos formativos y de asesoramiento oportuno para el desarrollo de las competencias pedagógicas.

Identificar prácticas de gestión pedagógica de acuerdo al protocolo de observación para que a través de su difusión motive a otros directivos a lograr sus metas planteadas.

Brindar asesoramiento técnico pedagógico a los directivos a fin de mejorar la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas multigrado de San

Ignacio, Cajamarca (Normas y orientación para el desarrollo del año escolar, 2016)

### **VII. Aspectos a considerar en el monitoreo pedagógico.**

El monitoreo y acompañamiento pedagógico se orienta principalmente a verificar la existencia de condiciones favorables para el aprendizaje de los estudiantes generadas por los directores de las instituciones educativas multigrado de las instituciones educativas de San Ignacio, Cajamarca , así como la realización de acciones de asesoría a los directivos que permitan el desarrollo de competencias pedagógicas.

#### **7.1. Estrategias para el monitoreo pedagógico.**

La primera estrategia busca evidenciar la existencia de condiciones favorables generadas por los directores para el aprendizaje y la segunda, más especializada, evidenciar el proceso de aprendizaje de los estudiantes y el desempeño del director en la IE.

##### **a. Monitoreo a las condiciones para el aprendizaje.**

Esta estrategia permite asumir una mayor cobertura y tiene como objetivo verificar la existencia de condiciones para el aprendizaje forjadas por los directores de las instituciones educativas multigrado de San Ignacio, Cajamarca. En su organización se sugiere:

- La investigadora monitorea a la totalidad de los directores, que serán asistidos por ella misma a lo largo del proceso.
- La visita a cada director es de una jornada, en la cual se realiza la observación pedagógica.
- El monitoreo a los directores parte con una reunión previa para consensuar el cronograma de visitas, así como la ficha de Monitoreo informarle sobre el propósito de la visita.

- En la IE donde se realiza la observación pedagógica se utiliza un instrumento de recojo de información (Rúbrica de monitoreo).

#### **b. Monitoreo a la sesión de aprendizaje del director**

Esta estrategia permite observar al director en su acción pedagógica, para implementar una asesoría que permita fortalecer su desempeño; para ello se tendrá en cuenta:

- El monitoreo al director parte recordándole, que de acuerdo al cronograma le corresponde la visita a su IE.
- Para la observación de la gestión pedagógica en la IE se utiliza un instrumento de recojo de información de competencias pedagógicas.

Al término de la visita, en ambos casos: la investigadora se reúne con el director, comparte sus apreciaciones y le brinda orientación al respecto. Finaliza la jornada, participando en una reunión liderada por la mediadora, donde se da a conocer los logros y dificultades observados y se plantean alternativas de solución. (Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar, 2016)

### **VIII. ACTIVIDADES GENERALES**

Diseño del Plan de Monitoreo y Acompañamiento a la gestión pedagógica

Socialización del Plan de Monitoreo y Acompañamiento

Socialización de la ficha de monitoreo al desempeño directivo

Sistematización de la información

### **IX. CRONOGRAMA DE VISITAS**

Se realizará durante el mes de noviembre



## Anexo

### FICHA DE MONITOREO AL DESEMPEÑO DIRECTIVO

#### I. DATOS GENERALES

						FECHA	
Institución						Lugar	
Director visitado						UGEL	
Observador							
Grados		N° Est.		Turno	Mañana ( )	Tarde ( )	
Hora de inicio de la visita		Hora de término			Tiempo de duración		

#### NIVELES DE LOGRO

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Insatisfactorio	En proceso	Satisfactorio	Destacado
No alcanza a demostrar los aspectos mínimos de desempeño	Se observa tanto logros como deficiencias que caracterizan al director en este nivel	Se observa la mayoría de conductas deseadas en el desempeño del director	Se observa todas la conductas deseadas en el desempeño del director

## INSTRUMENTO 1: OBSERVACIÓN A LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

### DESEMPEÑO 1: INVOLUCRA ACTIVAMENTE A LOS DOCENTES Y ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE

**Descripción del desempeño:**

Logra la participación activa y el interés de los docentes y estudiantes por las actividades de aprendizaje propuestas, ayudándolos a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende

**Aspectos a observar:**

Acciones del directivo y docente para promover el interés y/o la participación de los docentes y estudiantes en las actividades de aprendizaje. Proporción de docentes y estudiantes involucrados en la tarea pedagógica

Acciones del director ante el docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende

DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	NIVELES			
	I	II	III	IV
El director percibe que el docente no ofrece oportunidades de participación. O Más de la mitad de estudiantes está distraído, muestra indiferencia, desgano o signos de aburrimiento				
El director observa que el docente involucra al menos a la mitad de los estudiante: actividades propuestas				

El director denota que el docente involucra a la gran mayoría de los estudiantes en las actividades propuestas				
El director advierte que el docente involucra activamente a todos o casi todos los estudiantes en las actividades propuestas. Además, promueve que comprendan el sentido de lo que aprenden				
<b>EVIDENCIAS</b> observadas):..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....				(Conductas

Fuente: Cuadro adaptado por la investigadora y tomado del Minedu (2016)

<b>DESEMPEÑO 2: MAXIMIZA EL TIEMPO DEDICADO AL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO</b>
<b>Descripción del desempeño</b> Usa de manera efectiva el tiempo, logrando que durante toda o casi toda la sesión los docentes y estudiantes estén

ocupados en actividades de aprendizaje.

**Aspectos a observar**

Tiempo de la sesión en que los docentes y estudiantes están ocupados en actividades de aprendizajes.

Fluidez con que el director y el docente manejan las transiciones entre actividades, las interrupciones y las acciones accesorias

DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	NIVELES			
	I	II	III	IV
En más de la mitad de la sesión, los docentes y estudiantes no están dedicados a realizar actividades de aprendizaje. En una sesión de 90 minutos, se pierden más de 30 minutos.				
Al menos durante la mitad de la sesión, los docentes y estudiantes están ocupados en las actividades de aprendizaje. En una sesión de 90 minutos, se pierde un máximo de 30 minutos.				
La mayor parte de la sesión los docentes y estudiantes están ocupados en actividades de aprendizaje. En una sesión de 90 minutos se pierde un máximo de 15 minutos.				
Durante toda o casi toda la sesión los docentes y estudiantes están ocupados en actividades de aprendizaje. En una sesión de 90 minutos, se pierde un máximo de 9 minutos.				

EVIDENCIAS

(Conductas

observadas):.....

.....

.....

.....

.....

.....

Fuente: Cuadro adaptado por la investigadora y tomado del Minedu (2016)

**DESEMPEÑO 3: PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, LA CREATIVIDAD Y/O EL PENSAMIENTO CRÍTICO**

**Descripción del desempeño**

Propone actividades de aprendizaje y establece interacciones pedagógicas que estimulan la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.

**Aspectos a observar**

Actividades e interacciones (sea entre director, docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico

DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	NIVELES			
	I	II	III	IV
El director advierte que el docente propone actividades o establece interacciones que estimulan únicamente el aprendizaje reproductivo o memorístico de datos o definiciones, o que practiquen ejercicios (como problemas–tipo o aplicación de algoritmos), técnicas o procedimientos rutinarios, o que copien información del libro de texto, la pizarra u otros recursos presentes en el aula.				
El director observa que el docente intenta promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión, pero no lo logra.				
El director percibe que el docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión.				
El director denota que el docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el				

pensamiento crítico durante la sesión en su conjunto.				
Evidencias observadas)..... ..... ..... ..... ..... .....	(conductas)			

Fuente: Cuadro adaptado por la investigadora y tomado del Minedu (2016)

**DESEMPEÑO 4: EVALÚA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES PARA RETROALIMENTAR A LOS DOCENTES Y ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA**

**Descripción del desempeño:** Acompaña el proceso de desarrollo de la sesión y el aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión y, a partir de esto, les brinda retroalimentación formativa y/o adecúa las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas.

**Aspectos a observar**

Monitoreo que realiza el director al docente en el trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión.

Calidad de la retroalimentación que el director ofrece al docente y éste brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas.

DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	NIVELES			
	I	II	III	IV
El director asume que el docente no monitorea o lo hace muy ocasionalmente (es decir, destina menos del 25 % de la sesión a recoger evidencia de la comprensión y progreso de los estudiantes). O Ante las respuestas o productos de los estudiantes, el docente da retroalimentación incorrecta o bien no da retroalimentación de ningún tipo. O el docente evade las preguntas o sanciona las que reflejan incomprensión y desaprovecha las respuestas equivocadas como oportunidades para el aprendizaje.				



El director observa que el docente monitorea activamente a los estudiantes, pero solo les brinda retroalimentación elemental (indica únicamente si la respuesta es correcta o incorrecta, da la respuesta correcta).				
El director denota que el docente monitorea activamente a los estudiantes, y les brinda <b>retroalimentación descriptiva</b> (sugiere en detalle que hacer para encontrar la respuesta) y/o adapta las actividades a las necesidades de aprendizaje identificadas.				
El director apunta que el docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda al menos en una ocasión, <b>retroalimentación por descubrimiento o reflexión</b> (guía el análisis para encontrar por ellos mismos la solución y/o respuesta para mejorar)				

<p><b>EVIDENCIAS</b></p> <p>observadas):.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>(Conductas</p>
--	-------------------

Fuente: Cuadro adaptado por la investigadora y tomado del Minedu (2016)

**DESEMPEÑO 5: PROPICIA UN AMBIENTE DE RESPETO Y PROXIMIDAD**

**Descripción del desempeño:**

Se comunica de manera respetuosa con los docentes y estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas o físicas, identificándolas y respondiendo a ellas con comprensión y empatía.

**Aspectos a observar**

Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los docentes y estudiantes.  
 Cordialidad o calidez que transmite el director al docente y éste a los estudiantes.  
 Comprensión y empatía del director al docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes

DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	NIVELES			
	I	II	III	IV
Si hay faltas de respeto entre los docentes y estudiantes, el director <i>no interviene</i> o ignora el hecho. O el director, en alguna ocasión, falta el respeto a uno o más docentes y estudiantes.				
El director es siempre respetuoso con los docentes y estudiantes aunque frío o distante. Además, interviene si nota faltas de respeto entre docentes y estudiantes				

<p>El director es siempre respetuoso con los docentes y estudiantes, es cordial y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre docentes y estudiantes.</p>				
<p>El director es siempre respetuoso con los docentes y estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas. Es cordial con ellos y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre docentes y estudiantes.</p>				
<p><b>EVIDENCIAS</b>  observadas):.....  .....  .....  .....  .....  .....</p>				<p>(Conductas</p>

Fuente: Cuadro adaptado por la investigadora y tomado del Minedu (2016)

## DESEMPEÑO 6: REGULA POSITIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS DOCENTES Y ESTUDIANTES

**Descripción del desempeño:** Las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los docentes y estudiantes. El director previene el comportamiento inapropiado o lo redirige eficazmente a través de mecanismos positivos que favorecen el buen comportamiento y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos.

### Aspectos a observar

Tipos de mecanismos que emplea el director para regular el comportamiento y promover el respeto de las normas de convivencia en el aula: positivos, negativos, de maltrato.

Eficacia con que el director implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los docentes y estudiantes, lo que se traduce en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión.

DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	NIVELES			
	I	II	III	IV
Para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en la IE y en el aula, el director utiliza <i>predominantemente</i> mecanismos <i>negativos</i> y es poco eficaz, por lo que la sesión se desarrolla de manera discontinua (con interrupciones, quiebres de normas o contratiempos). O <i>no intenta</i> siquiera <i>redirigir</i> el mal comportamiento de los docentes y estudiantes, apreciándose una situación caótica en el aula. O para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, utiliza al menos un <i>mecanismo de maltrato</i> con uno o más docente y estudiantes.				

El director utiliza predominantemente mecanismos positivos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los docentes y estudiantes, pero es poco eficaz. O el director utiliza predominantemente mecanismos negativos, aunque nunca de maltrato, para regular el comportamiento de los docentes y estudiantes, pero es eficaz, favoreciendo el desarrollo continuo de la mayor parte de la sesión				
El director utiliza predominantemente mecanismos positivos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los docentes y estudiantes de manera eficaz.				
El director siempre utiliza mecanismos positivos para regular el comportamiento de los docentes y estudiantes de manera eficaz.				

<p><b>EVIDENCIAS</b></p> <p>observadas):.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>(Conductas</p>
--	-------------------

Fuente: Cuadro adaptado por la investigadora y tomado del Minedu (2016)

<b>PUNTAJE TOTAL</b>	
--------------------------	--

(6-9)	(10-15)	(16-20)	(21-24)
INSATISFACTORIO	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO

COMENTARIO Y

RECOMENDACIONES:.....  
 .....  
 .....  
 .....

COMPROMISOS DE MEJORA DEL DIRECTOR.....  
 .....  
 .....

---



---

Director monitoreado

## EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS



GRUPO DE INTERAPRENDIZAJE CON LOS DIRECTORES QUE CONFORMAN EL GRUPO DE ESTUDIO





TALLER DE INTERAPRENDIZAJE COM DIRECTORES DE INSTITUCIONES

