



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TÍTULO:**

**PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA DE ASESORÍA**  
**TÉCNICO PEDAGÓGICA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO**  
**DOCENTE EN LA I.E. N° 40531 “HONOFRE BENAVIDES”**  
**TOMEPA MPA-AREQUIPA 2012.**

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

**AUTOR (a): ZÚÑIGA LLERENA, Martina Marisol.**

**ASESOR: LIZA GONZALES, Julia**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**  
**2015**

**PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA DE ASESORÍA TÉCNICO  
PEDAGÓGICA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E.  
Nº 40531 “HONOFRE BENAVIDES” TOMEPA-MPA-AREQUIPA 2012.**

---

Martina Marisol Zúñiga Llerena  
Autor

---

Dra. Julia Liza Gonzales  
Asesora

Presentado a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica

APROBADO POR:

---

Dr. Percy Carlos Morante Gamarra.  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

M. Sc. Bertha Beatriz Peña Pérez  
SECRETARIA DEL JURADO

---

M. Sc. Beldad Fenco Periche  
VOCAL DEL JURADO

## **DEDICATORIA**

Este trabajo dedico a la razón de mi vida:  
Mis hijos, por su comprensión, afecto y por el  
tiempo que no estuve con ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios sobre todas las cosas por permitirme existir, darme la fuerza, la alegría y el amor.

Mi profunda gratitud y reconocimiento a la universidad Pedro Ruiz Gallo, por permitirme terminar este Programa.

Mi sincero y profundo agradecimiento a la Dra. Luz Holguín por su esfuerzo, dedicación e interés y por mostrarme el camino para llevar adelante esta investigación.

## INDICE

RESUMEN.....	7
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCIÓN.....	11
 <b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>17</b>
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ASPECTO GEOGRÁFICO DE LA I.E. 40531 “HONOFRE BENAVIDES” TOMEPAMPA-AREQUIPA 2012....	17
1.2. ENFOQUE HISTÓRICO DEL DESEMPEÑO DOCENTE Y TENDENCIAS.....	20
1.2.1. TENDENCIAS:.....	25
1.3. DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA. ....	29
1.4. METODOLOGÍA APLICADA EN EL PROCESO INVESTIGATIVO.....	31
 <b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO .....</b>	<b>35</b>
2.1. ANTECEDENTES.....	35
2.2. BASE TEORICA .....	39
2.2.1. TEORÍA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE JUAN CASSASUS..	39
2.2.2. MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE .....	50
2.2.2.1. LA DOCENCIA Y LOS APRENDIZAJES FUNDAMENTALES	52
2.2.2.2. DIMENSIONES ESPECÍFICAS DE LA PROFESION DOCENTE: .....	54
2.2.2.3. PROPÓSITOS ESPECÍFICOS DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE:.....	56
2.2.2.4. LA ESTRUCTURA DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE. ....	57
2.2.3. MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO .....	62
2.2.3.1. LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA GESTIÓN CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES .....	63

<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTAS SIGNIFICATIVAS .....</b>	<b>76</b>
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	76
3.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL DIRECTOR. ....	76
3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA. ....	92
3.3. PROPUESTA. ....	93
3.3.1. PRESENTACIÓN .....	93
3.3.2. DENOMINACIÓN: .....	94
3.3.3. FUNDAMENTACIÓN:.....	94
3.3.4. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA: .....	95
3.3.5. OBJETIVOS:.....	96
3.3.6. CONTENIDO DE LA PROPUESTA:.....	97
3.3.7. METODOLOGÍA:.....	99
3.3.8. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE LOS TALLERES .....	100
3.3.9. EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN .....	101
3.3.10.DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y EJECUTADAS FUERON LAS SIGUIENTES: .....	102
MODULO N° 1: LIDERAZGO PEDAGÓGICO CENTRADO EN LOS APRENDIZAJES .....	102
MODULO N° 2: LIDERAZGO EN LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA, CULTURAL Y POLÍTICA DE LA DOCENCIA.....	114
MODULO N° 3: REVALORIZACIÓN SOCIAL Y PROFESIONAL DE LOS DOCENTES.....	118
MODULO N° 4: EFECTIVIDAD DE DOMINIOS, COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO DOCENTE .....	128
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>133</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>139</b>

## RESUMEN

A nivel mundial los sistemas educativos están sufriendo cambios y transformaciones, uno de esos cambios debe ser fortalecer a los profesionales de la educación, de tal suerte que se conviertan en verdaderos expertos en su propia práctica profesional, con la finalidad esencial de mejorar la calidad de la educación. El presente trabajo de investigación tiene como título “Programa de gestión educativa de asesoría técnico pedagógica para optimizar el desempeño docente en la I.E. N° 40531 “Honofre Benavides” Tomepampa-Arequipa”, siendo el problema en la antes mencionada Institución Educativa las deficiencias en el desempeño docente debido a la inadecuada gestión pedagógica; lo cual se evidencia en: falta de liderazgo en el personal directivo y docentes, deterioro de la autoestima, ausencia de monitoreo y acompañamiento a los docentes, entrega de documentos pedagógicos a destiempo, escaso estímulo al trabajo en equipo y colaborativo, se prioriza el trabajo individual, docentes no planifican sus sesiones de aprendizaje lo que lleva a la improvisación, poco uso de las Tics. De allí que el objetivo general radique en diseñar un programa de gestión educativa de asesoría técnico pedagógica para optimizar el desempeño docente. Dicho objetivo se apoya en el análisis del objeto de investigación que permita elaborar el marco teórico de fundamentación, presentar los resultados de análisis e interpretación de los datos empíricos y diseñar un programa de gestión educativa de asesoría técnico pedagógica; siendo la población de estudio o unidad de análisis los 30 docentes de la I.E. N° 40531 “Honofre Benavides”, en este presente trabajo se considera 01 directivo, constituyéndose el 100% de la muestra. Los objetivos específicos son los siguientes: Identificar los niveles de desempeño docente en la planificación, facilitación y evaluación de los aprendizajes; diseñar un programa de gestión educativa de asesoría técnico pedagógica para optimizar el desempeño docente. Surge de ese modo la hipótesis que dice: “si se diseña un programa de gestión educativa de asesoría técnico pedagógica, basado en la teoría de La Gestión Educativa, El Marco de Buen Desempeño Docente y en el Marco de Buen Desempeño Directivo, entonces; es posible, optimizar el desempeño docente y por ende el proceso de

enseñanza aprendizaje”. El presente trabajo es de carácter descriptivo propositivo y los resultados obtenidos de la investigación sobre las características de un líder pedagógico, el 100% manifestó un conocimiento parcial, así mismo el 100% de docentes no está cumpliendo con sus funciones, porque desconocen sus funciones según el MBDD y el MBDD, también el 100% manifestó que los docentes presentan la documentación a destiempo, lo que permite la improvisación. En consecuencia, queda a consideración de los responsables del sistema educativo y de los docentes en general poner en práctica el programa propuesto, para optimizar el desempeño docente y por ende la calidad de la educación.

Palabras Claves: gestión, desempeño, proceso, estrategias, optimizar, deficiente, calidad.



## **ABSTRACT**

Worldwide education systems are suffering changes and transformations, one of those changes should be to strengthen the professionals in education, in such a way that they become real experts in their own professional practice, with the essential aim to improve the quality of education. The present research work it has as a title "Educational management of pedagogical technical assistance program to optimize the teaching performance in the N° 40531 E.I." Honofre Benavides "Tomepampa-Arequipa", being the problem in the before mention educational institution, the deficiency in the teaching performance due to inadequate pedagogical management, this can see in the absence of leadership in managers and teachers, deterioration of self-esteem, lack of instructions and the accompaniment of the teachers, they do not give the pedagogical documents on time, some teachers do not plan the baseline as starting point to know at what level are students and what they need, little encouragement for team and collaborative work, priority is given to individual work, teachers do not plan their classes so they have to improvise, some teachers do not apply the matrix and relevant evaluation tools, little use of ICT's by lack of knowledge management. Of there that the general objectives to design a program of educational management of technical educational and academic advice to optimize the teaching performance. This objective is specifically supported by the analysis of the object of study that can allow the development of the theoretical framework of Foundation, show the results of analysis and interpretation of empirical data and develop a program of educational management of technical educational & academic advice being the population of study or unit of analysis the thirty docents of the E.I N° 40531 "Honofre Benavides" this work considers one directive being the 100% of the sample, the specific objectives are the following: Identify the levels of teaching performance in the planning and facilitation of learning and evaluation, design a program of educational management of technical educational and academic advice to optimize the teaching performance. Emerges the hypothesis that says: "if it is designed a program of education of pedagogical

technical consultancy management, based on the theory of the management of education, the framework of good performance of teacher and in the framework of good performance management, so it is possible to optimize the performance teaching and learning. These aspects are realized in educational management of pedagogical technical assistance program. The present work is the result of the research about characteristics of a pedagogical leader, the 100% shows partial knowledge and the 100% of teacher are not doing their functions because they unknown it. According the MBDD and the MBDD the 100% shows that the teachers do not give the documentation on time so that allow the improvisation. In consequence it is in hands of those responsible of educational system and teachers to implement the proposed program.

Key words: management, performance, process, strategies, optimize, poor, quality.

## INTRODUCCIÓN

Ante sociedades con cambios tan dinámicos como los que se viven actualmente y ante los retos que el contexto mundial plantea, las prácticas educativas no pueden permanecer estáticas, sin responder a las nuevas demandas sociales. El cambio es el signo de estos tiempos y ha llevado a las sociedades a adquirir características y rasgos inéditos; la mayoría de las transformaciones que definen a la sociedad de hoy se vienen gestando desde la segunda mitad del siglo pasado, quizá antes, pero es ahora que su impacto conduce a cuestionarse dónde y qué se debe transformar en la educación, para responder a las demandas generadas.

Destacar cuáles son los cambios que más afectan a las sociedades no es tarea sencilla, aún entre los estudiosos del tema no hay acuerdo, en el presente documento se sigue la propuesta de Shackman, Ya-Lin Liu & Wang (2004), los cuales destacan los efectos provocados por la globalización, las transformaciones de origen político, los cambios demográficos, las transformaciones económicas, las referidas a pobreza e inequidad y los cambios sociales. Es evidente que los mismos se trasladan, y unos pueden quedar contenidos dentro de otra clasificación, pero los autores los distinguen por su impacto en las formas de vida en las diferentes sociedades. Ineludible, por otra parte, es tratar los efectos de transformaciones en áreas como la tecnología, la ciencia, el campo laboral, etc.

Aparte de los cambios que se pueden llamar sistémicos, las prácticas educativas se ven afectadas por otro tipo de transformaciones que, sin afectar a la sociedad en su conjunto, impactan o deberían de impactar en la manera de actuar de la educación, por ejemplo, lo experimentado en los sistemas educativos: reformas educativas, innovaciones en las prácticas, evolución en las concepciones científicas, evaluaciones internacionales, etc.

Los resultados que arrojan las evaluaciones internacionales en la mayoría de los países latinoamericanos, señalan la necesidad de mejorar el desempeño profesional de los docentes del siglo XXI, orientando los esfuerzos a transformar las prácticas educativas en el marco de la escuela, en especial de aquellas relacionadas con docencia, prácticas directivas y formación de formadores de docentes.

El cambio debe fortalecer la formación de los profesionales de la educación, de tal suerte que se conviertan en verdaderos expertos en su propia práctica profesional, capaces de transformarla, con la finalidad esencial de mejorar la calidad de la educación que se brinda. La base del desarrollo profesional debe sustentarse en un modelo replicable y escalable, que contribuya al fortalecimiento, enriquecimiento y diversificación de las opciones de formación inicial y continua de docentes, directivos y asesores pedagógicos.

La mejora del desempeño profesional será factible en la medida que los programas de formación continua se orienten a la construcción de competencias profesionales, entendidas esencialmente como un saber actuar, lo cual exige reflexión y deliberación. Asumir un referencial por competencias, pone de relieve un claro compromiso con la figura del práctico reflexivo, eje de toda propuesta formativa. También hace patente el cambio de visión del profesional de la educación que asume, consciente y críticamente, la construcción del currículo con cada una de las acciones que emprende.

Para romper con la formación individualista que caracterizó la formación inicial, se propone orientar la formación continua a la participación en colectivos escolares conformados por directivos y docentes, a fin de que puedan hacer un trayecto de formación que les fortalezca en lo individual, pero que al mismo tiempo, les articule y genere condiciones institucionales para la transformación y mejora de las prácticas educativas: mejora de la cultura de la escuela y conformación de comunidades de aprendizaje y de práctica.

La Institución Educativa N° 40531 “Honofre Benavides”, está situada en el distrito de Tomepampa, provincia de la Unión Arequipa, en ella se encuentra nuestro objeto de estudio, precisamente esta institución educativa es parte del sistema educativo regional y por ende nacional.

El presente trabajo de investigación es un todo concreto sensible y pensado constituido por diferentes categorías de análisis.

El problema de la presente investigación está dado en la inadecuada gestión técnico pedagógica en la I.E. N° 40531 “Honofre Benavides” “evidenciándose en un deficiente desempeño docente, donde no asumen con criterios de convicción y vocación los compromisos y funciones inherente a su labor educativa y manifiesta en las siguientes limitaciones.

- Ausencia de monitoreo y acompañamiento de parte de la dirección a los docentes.
- Deficiencias en la planificación de documentos pedagógicos de corta y larga duración por parte de los docentes.
- Algunos docentes no planifican la línea de base como punto de partida, para saber en qué nivel se encuentran los estudiantes y que necesitan.
- Algunos docentes improvisan sus sesiones de aprendizaje diarias.
- Sesiones tradicionales, donde el docente hace abuso de la exposición.
- Algunos docentes no aplican la matriz y los instrumentos de evaluación pertinentes.
- Escaso estímulo al trabajo en equipo y colaborativo, se prioriza el trabajo individual.
- Los docentes poseen poco dominio pedagógico en relación a métodos, estrategias y técnicas de enseñanza aprendizaje.
- Poco uso de las Tics, por desconocimiento en el manejo.
- Falta de liderazgo en el personal docente y directivo.
- Deterioro de la autoestima.

El objeto de la investigación es el proceso de gestión del desempeño docente y su objetivo general radica en diseñar un programa de gestión educativa de asesoría técnico pedagógico para optimizar el desempeño docente en la I.E. 40531 “Honofre Benavides”. Dicho objetivo se apoya específicamente en el análisis del objeto de investigación que permita elaborar el marco teórico de fundamentación, presentar los resultados de análisis e interpretación de los datos empíricos y elaborar el programa de gestión. Por tanto, el campo de acción de estudio está dado, por las estrategias técnico pedagógicas para optimizar el desempeño docente. Para la ello la hipótesis a defender es que, si se diseña y propone un programa de gestión educativa de asesoría técnico pedagógica basada en la teoría de la gestión educativa de Juan Casassus, el marco de buen desempeño docente y el marco de buen desempeño directivo, entonces; es posible optimizar el desempeño docente en la I.E. 40531 “Honofre Benavides” –Tomepampa-Arequipa.

El aporte teórico está dado por las estrategias técnico pedagógicas para optimizar el desempeño docente. Las cuales se sustentan en la teoría científica mencionada y los lineamientos políticos actuales. A través de este programa se pretende mejorar la realidad del desarrollo del desempeño docente y por consiguiente mejorar la calidad educativa. El presente trabajo es de carácter descriptivo propositivo. En consecuencia, dejamos a consideración a los responsables del sistema educativo y a docentes que experimenten el programa propuesto para elevar su desempeño docente y por consiguiente la calidad educativa.

En correspondencia con el objetivo se desarrolla en la investigación III capítulos.

- En el capítulo primero, se desarrolla el análisis del objeto de estudio que comprende los siguientes aspectos: proceso histórico del problema, diagnóstico y caracterización del problema, las tendencias y metodologías.

- En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que comprende el análisis de la información en relación al problema y la sistematización de las teorías.
- En el tercer capítulo, se presenta los resultados de análisis e interpretación de la investigación y las estrategias técnicas pedagógicas propuestas en el programa.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**



## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ASPECTO GEOGRÁFICO DE LA I.E. 40531 “HONOFRE BENAVIDES” TOMEPAÑA-AREQUIPA 2012.**

El presente trabajo de investigación se realizó en el distrito de Tomepampa, provincia de la Unión, región de Arequipa, la cual está considerada por el servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado- SERNANP como un Área Natural protegida en la denominación de Reserva Paisajística sub cuenca del Cotahuasi, desde el año 2005.

En el plano geográfico la provincia de La Unión está situada a 2.700 m.s.n.m. En la parte sur de la cuenca del río Cotahuasi se encuentra el cañón de Sipia, el cuarto más profundo del mundo con 3.535 m.s.n.m. de profundidad; la reserva presenta 12 ecosistemas desde el monte riveroño hasta el desierto frío, presenta hermosas lagunas como: Chaquicocha, Huansocochay Apalcocha, fuentes de aguas termales, alberga una muestra de biodiversidad representativa de flora y fauna de altas montañas de nuestra sierra peruana como: cóndor, venado, vicuñas, puyas Raimondi, etc.

La provincia de La Unión es la provincia más alejada de la región, se encuentra aproximadamente a 400 km. de la capital de la región y sólo cuenta con vía de comunicación terrestre (10 horas); carretera está asfaltada hasta la provincia de Condesuyos, el resto es trocha, lo cual dificulta la comunicación con la ciudad de Arequipa y otros centros urbanos.

En cuanto a la producción, destaca la agricultura de productos orgánicos como el maíz, la papa nativa, la quinua, la kiwicha y últimamente la chía, la ganadería, el pequeño comercio. La provincia de la Unión está considerada como zona de extrema pobreza.

Últimamente se ha incrementado el turismo extranjero y nacional, porque la provincia cuenta con numerosos atractivos turísticos como el Cañón de Sipia, los baños termales de Luicho y Lucha, Las ruinas pre incas de Maucallacta. Así mismo se encuentra espacios apropiados para practicar deportes de aventura como canotaje, parapente y largas caminatas a caballo o a pie que son un atractivo para los visitantes.

La provincia de La Unión además de ser naturaleza, es cultura y tradición, su patrimonio cultural consiste en antiguos pueblos andinos que conservan aun sus tradiciones ancestrales. La identidad cultural de las comunidades rurales que se manifiesta en una variada muestra de folklore, deliciosos vinos producidos artesanalmente, además existen grandes obras arquitectónicas elaboradas por el hombre preincaico, como sus andenes. Así mismo sus bellas tardes taurinas herencia del mestizaje colonial.

La provincia de la Unión cuenta con once acogedores y bellos distritos muchos de ellos con rasgos y estilos coloniales y son: Cotahuasi, Tomepampa, Toro, Alca, Huaynacotas, Tomepampa, Puyca, Sayla, Tauria, Charcana y Quechualla.

En el aspecto educativo el distrito de Tomepampa cuenta, con una I.E.I. “Cristóbal Borda” y la I.E. integrada N° 40531 “Honofre Benavides” que imparte educación en el nivel primario y secundario, siendo el último creado oficialmente el 29 de marzo de 1982 con Resolución Directoral N° 0042. La inauguración oficial de la institución educativa se realizó el 25 de Junio de 1982 con los alumnos matriculados y asistentes en el primer año de educación secundaria, profesores, autoridades locales y provinciales y público en general.

La Institución Educativa N° 40531 “Honofre Benavides” está ubicada en la plaza principal S/N al costado de la Municipalidad distrital y al frente de la Iglesia de la Virgen del Rosario de Tomepampa.

Tiene un área territorial de 19,000 m. cuadrados, las cuales son producto de donaciones de los hermanos Benavides, hijos ilustres de este pueblo, en reconocimiento a este digno gesto la I.E. lleva el nombre de su benefactor. Así mismo con gestiones realizadas ante la Municipalidad distrital se logra reunir el área total con que se cuenta actualmente, de cuál el 50% construido de material noble con techo de calamina y el otro 50% esta con techo de concreto la cual estuvo a cargo de las siguientes instituciones: CORDEA, FONCODES e INFES. Se cuenta actualmente con 6 ambientes para el nivel primario y 10 aulas para el nivel secundario, sala de cómputo, sala de profesores y un ambiente para la dirección.

Por otro lado, cuenta con servicios higiénicos en buenas condiciones, con agua y desagüe; una cocina de adobe con techo de calamina, las instalaciones de fluido eléctrico se encuentran en regulares condiciones de uso, además de contar con un estadio reglamentario y dos lozas deportivas para realizarlas actividades de educación física y recreación.

La Institución Educativa, cuenta con mobiliario apropiado (mesas, sillas, carpetas, pupitres, estante etc.), tanto para las estudiantes, docentes, directivos y administrativos, dichos materiales en su 80% son de madera y el 20% de metal.

Asimismo, cuenta con una biblioteca escolar, implementada de materiales pasados y de actualidad, principalmente con libros y módulos para estudiantes y profesores proporcionados por el Ministerio de Educación.

La población de la comunidad educativa está constituida por 80 estudiantes en el nivel primario los cuales están distribuidos en 6 grados (de 1ª a 6º) y 198 estudiantes en el nivel secundario de 1ª a 5º (dos secciones). El 60% de los estudiantes provienen de los anexos más cercanos y de otros distritos cuales se encuentran albergados en el albergue "Cristo Obrero" de la fundación Suiza. La plana docente está constituida por 21 docentes. La mayoría son nombrados y un 19% de docentes contratados, el 100% con título pedagógico.

La I.E. cuenta con un director encargado, 3 personales de servicio, dos auxiliares de educación, un auxiliar de laboratorio y un bibliotecario. Por otro lado, la comunidad educativa está integrado por 110 padres de familia organizados en Asociación de Padres de Familia, (APAFA) y los comités de Aula en cada sección, es notoria el poco compromiso de muchos padres de familia en la educación de sus hijos, dan más importancia a sus labores agrícolas que al seguimiento de la educación de sus hijos.

Dicha I.E. a través de las docentes y otros profesionales prestan servicio de orientación y capacitación a los padres de familia en las temáticas de la cultura de crianza de niños (Escuela de Padres), también las docentes prestan servicio de tutoría a los padres a partir de los Comités de aula, básicamente en la ayuda académica de sus hijos en tareas escolares.

La gestión administrativa educativa y de servicios de la institución se caracteriza por ser muy permisible, poco pertinente. En este sentido la calidad de gestión educativa se puede evaluar o apreciar en la categoría de regular.

De igual manera la gestión pedagógica. En estos últimos años es notoria la actitud positiva de las docentes hacia su capacitación o formación continua, un 20% de docentes tienen estudios de maestría y especialización, lo cual es una condición necesaria para el mejoramiento de la calidad educativa que se concreta en el eficiente desempeño profesional en el aula y contexto institucional.

## **1.2. ENFOQUE HISTÓRICO DEL DESEMPEÑO DOCENTE Y TENDENCIAS.**

Durante varias décadas se trabajó en el sector educacional bajo el supuesto de que el peso de las condiciones socioeconómicas y culturales externas al sistema educativo sobre las posibilidades de éxito de los escolares es tan fuerte, que muy poco podía hacerse al interior de las escuelas, para contrarrestarlas.

Desde los años cincuenta hasta los ochenta, la investigación educativa reforzó este supuesto. El resultado más consistente de la investigación educativa en estos años se refería a la capacidad explicativa del contexto socioeconómico y cultural sobre los logros de la gestión escolar. (Cabrejo, Guicela 2009. 2).

La evaluación del desempeño de los maestros comenzó a principios de la década de los años 30 del presente siglo y desde entonces ha sido un área del quehacer educativo especialmente controvertida.

En la primera década de este siglo, la atención empieza a dirigirse cada vez más hacia el docente. A partir de los resultados del TIMSS y el PISA, se planteó que el actor fundamental de todo proceso educativo es el maestro, con lo cual se reconoció que la mejora del sistema educativo tiene que pasar necesariamente por este actor educativo. De tal suerte, en la actualidad en casi todos los países se han desarrollado sistemas de evaluación del docente, con repercusiones en el sistema escalafonario o en sistemas de pago al mérito, con la particularidad de que estos sistemas aparecen aislados de otros componentes del sistema, en especial de la evaluación de las escuelas. (Cabrejo, Guicela 2009.11).

Desde fines de la década de 1980, con el mayor uso de las evaluaciones de desempeño tanto para maestros como para alumnos, las críticas en la literatura profesional han tendido cada vez más a concentrarse en los aspectos prácticos de las evaluaciones del desempeño.

Estas son:

- El uso de sistemas de evaluación no validados.
- El uso insuficiente de estándares profesionales para la planificación y el mejoramiento de los sistemas educativos.
- Opciones ineficaces de criterios claros, válidos y aplicables para determinar el desempeño de los maestros.
- La falta de capacitación en evaluación para los evaluadores.

- La no consideración del contexto del aula y la escuela en la realización de evaluaciones.
- La ausencia de una base teórica para las evaluaciones.

En América Latina muchos agentes educativos consideran que para que se generen necesidades de auto perfeccionamiento continuo de su gestión en el personal docente, resulta imprescindible que este se someta consciente y periódicamente a un proceso de evaluación de su desempeño. (Cabrejo, Guicela 2009. 15).

En el último decenio el sistema educativo peruano ha privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable “desempeño profesional del futuro maestro” como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar. (Cabrejo, Guicela 2009.18).

Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes. Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos escolares; construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza, pero sin futuros docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación.

Entre las múltiples acciones que se han realizado para ello, la planificación de adecuados modelos instrucciones durante el periodo de formación docente juega un papel de primer orden, pues permite caracterizar su desempeño y por lo tanto propicia su desarrollo futuro al propio tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación.

La evaluación profesoral no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor, para a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización.

Resultaría por tanto sin sentido, apelar a un modelo coercitivo de evaluación profesoral, pues en todo caso las transformaciones educativas deben ser logradas con los maestros y no contra ellos. Por la función social que realizan los educadores están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios. Estas valoraciones y opiniones que se producen de forma espontánea sobre su comportamiento o competencia, e independientemente de la voluntad de los distintos factores que intervienen en el sistema escolar, pueden dar lugar a situaciones de ambigüedad, a contradicciones, a un alto nivel de subjetivismo y, en ocasiones, pueden ser causa de decisiones inadecuadas y de insatisfacción y desmotivación de los docentes. (Historia de la ley N° 19.961. sobre evaluación, 2004).

Otros actores educativos, sin embargo, obstaculizan todo esfuerzo porque se instauren políticas de este tipo en sus sistemas educativos, a partir de posiciones básicamente gremiales que, tratando de “proteger al docente”, olvidan el derecho de los alumnos a recibir una educación cualitativamente superior e incluso no reflexionan en el derecho que tienen los docentes a recibir acciones de asesoramiento y control que contribuyan al mejoramiento de su trabajo. (Cabrejo, Guicela 2009.27).

Por esa razón se hace necesario un sistema de evaluación que haga justo y racional ese proceso y que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad, e imparcialidad.

La complejidad de la enseñanza hace indispensable utilizar fuentes diversas de información que posibiliten una evaluación más comprensiva y discriminante de las prácticas docentes. El estudio de Murillo, González y Rizo (2007) realizado en cincuenta países de América y Europa afirma que son ocho los procedimientos de evaluación más utilizados: observación en el aula; entrevistas a los profesores; informe de la dirección del centro escolar; pruebas estandarizadas para medir habilidades básicas, conocimientos pedagógicos y académicos; portafolio del profesor; pruebas de rendimiento de los alumnos; cuestionarios dirigidos a los alumnos o sus familias; y autoevaluación. En teoría, el propósito y las consecuencias de la evaluación (uso de los resultados) definen el método y los procedimientos de evaluación idóneos.

Los resultados que arrojan las evaluaciones internacionales en la mayoría de los países latinoamericanos, señalan la necesidad de mejorar el desempeño profesional de docentes del siglo XXI, orientando los esfuerzos a transformar las prácticas educativas en el marco de la escuela, en especial de aquellas relacionadas con docencia, prácticas directivas y formación de formadores de docentes.

El cambio debe fortalecer la formación de los profesionales de la educación, de tal suerte que se conviertan en verdaderos expertos en su propia práctica profesional, capaces de transformarla, con la finalidad esencial de mejorar la calidad de la educación que se brinda. La base del desarrollo profesional debe sustentarse en un modelo replicable y escalable, que contribuya al fortalecimiento y enriquecimiento de las opciones de formación inicial y continua de docentes directivos y asesores pedagógicos. (Medrano Ramírez, Hernán 2009 .13).



## EXPERIENCIAS EXTRANJERAS

Todos los países utilizan una combinación de instrumentos de obtención de información para evaluar a los docentes. En ocasiones se reglamentan los instrumentos, mientras que otras veces es cada escuela o cada autoridad local quien decide. Las repercusiones de la evaluación están ligadas al tipo de instrumento. Las más frecuentes: observación del aula, entrevista o cuestionario al docente, informe de la dirección, cuestionarios dirigidos a los alumnos y/o a las familias, test, pruebas estandarizadas, portafolio del profesor, pruebas de rendimientos a los alumnos y diferentes instrumentos de auto-evaluación.

En Cuba y Rumanía se establece una evaluación como base para un incremento salarial, en Colombia y Reino Unido en cambio, una evaluación para la promoción en el escalafón docente.

En el resto del mundo, podemos considerar que la mayoría de los países de Europa Occidental y algunos de América Latina no han establecido un sistema externo de evaluación a diferencia de la mayoría de los países de América; en todos existen dos propósitos básicos: Mejorar la calidad de la enseñanza y obtener información para la toma de decisiones respecto al docente. “Las repercusiones son promoción en el escalafón, mayormente en Europa y en América Latina afectan el salario y repercusiones negativas”. (Informe Mundial. UNESCO, 2006).

### **1.2.1. TENDENCIAS:**

#### **LA EVALUACION**

La evaluación es reconocida en los últimos años como uno de los mecanismos decisivos para mejorar la calidad del trabajo de los docentes y, con ello, optimizar la calidad de la educación.

La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores. (Historia de la ley N° 19.961. Evaluación, 2004).

En los países avanzados, con los cuales se comparan nuestros propios resultados, la evaluación es entendida como una herramienta consustancial al desempeño profesional de los educadores. La investigación y la experiencia internacional han dejado atrás la concepción conductista de la evaluación como un mecanismo de premio o castigo, que supone a los docentes como recursos humanos simples y desechables o reemplazables, que responden pasivamente

En consecuencia, las calificaciones han sido resistidas por quienes debieron ser objeto de ellas. Esta resistencia se explica, por una parte, por la renuencia cultural a cualquier evaluación y, por otra, por la desconfianza explicable hacia mecanismos que den lugar a arbitrariedades y a apreciaciones apresuradas y, también, por un justificable temor coyuntural a poner un instrumento de esta índole en manos de autoridades deslegitimadas por el origen político de sus designaciones.

En el transcurso de la pasada década, en el debate y la toma de decisiones sobre educación, fue haciéndose más perentoria la demanda de evaluación de los docentes. Desde una visión simplista de la gestión de personal, originada en la organización empresarial de la época de la producción masiva y estandarizada y/o en los resabios de la gestión de sistemas públicos centralizados y burocráticos, se ha propuesto un tipo de evaluación que incida en aspectos formales y de disciplina laboral o administrativa, que legitima la amenaza y la posibilidad fácil del despido de docentes. (Casassus, Juan 2000.23).

## **CALIDAD COMO META**

Sin embargo, mucho más tarde, a mediados de los ochenta, la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en Estados Unidos, hecho que recién acontece a inicios de los noventa en América Latina los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir estratégicamente la visión de la calidad en la organización. Sus componentes centrales son, por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que encarecen los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación por el resultado del proceso educativo. (Casassus, Juan 2000 .38).

En la práctica, la perspectiva de gestión de calidad total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuirla burocracia, reducir costos, ampliar la flexibilidad administrativa y operacional, el aprendizaje continuo, aumentar la productividad, la creatividad en los procesos. Calidad total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios.

Esto requiere de la participación de los trabajadores para el mejoramiento continuo de sus funciones como práctica laboral, optimizando la calidad de los procesos. Es una orientación para que se generen «cero defectos» en el proceso.

Los principales exponentes de los principios de calidad son Joseph Juran, Edward Deming, Phillips Crosby y Peter Senge. Entre las prácticas de gestión de los sistemas educativos en la segunda mitad de los noventa, prevalece principalmente la perspectiva estratégica clásica combinada con la perspectiva.

### **La visión de la reingeniería.**

La perspectiva de la reingeniería se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En ella se pueden distinguir tres aspectos de cambio. En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan y que, para responder más adecuadamente a las cambiantes necesidades de los usuarios, no basta con mejorar lo existente, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, se reconoce que los usuarios tienen, por intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y, dada la importancia de ella en las vidas de personas y naciones, (Casassus, Juan 2000.35).

Si se considera a la calidad como la meta del proceso en la educación, ésta debe establecer a cada uno de los elementos que la integran. (Programa calidad y equidad de la educación: 2001-2002).

Entre los múltiples y variantes significadas al concepto de calidad, cabe señalar el criterio de calidad como eficacia, entendida como el logro de los objetivos propuestos por el propio sistema educativo, hoy, la preocupación está centrada en el diseño de las estrategias que articulen los elementos externos e internos del sistema escolar, con la finalidad de crear más y mejores oportunidades de aprendizaje, atendiendo a la diversidad de la población.

Existen varios paradigmas como modelos, que buscan en forma completa obtener la educación total o integral, donde los arquetipos se relacionan con cuatro características fundamentales, basadas en el marco para la buena enseñanza, debemos poner entonces, un énfasis en la satisfacción que pueden llegar a ser descubiertas o satisfechas en dichos modelos. Se requiere, por lo tanto, que exista un nivel de "respuesta", que desde el punto de vista formativo tiene una vinculación entre el sector productivo y educativo, ya que el interés de la calidad en la educación y de los servicios educativos, se asocia a la preocupación por realizar adecuadas actividades de aprendizaje para la totalidad de los alumnos.

La evaluación, debe dejar de ser un instrumento que se utiliza para controlar el nivel educativo de la población estudiantil, es necesaria que estas herramientas sean transformadas en un medio que utilice a las propias instituciones para mejorar su calidad educativa. Sin embargo, en el ámbito de la educación, el cliente es el ciudadano-colectividad, dándose esto a través de la opinión pública y los diferentes organismos sociales, con una visión de los retos productivos del país, entonces, se requiere de personas creando, aportando ideas que ejerzan un liderazgo, ya que la verdadera educación de calidad significa más que seguir cierto curso de estudios, incluye el desarrollo armonioso a cabalidad de las facultades de todos los actores involucrados.(Historia de la ley N° 19.961. sobre evaluación 2004.2).

### **1.3. DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

En la Institución educativa N°40531“Honofre Benavides” de Tomepampa se observa una inadecuada gestión técnica pedagógica donde el docente no asume con criterios de convicción y vocación los compromisos y funciones inherentes a su labor educativa, lo cual se evidencia en los siguientes aspectos:

Deficiencias en la planificación de corta y larga duración y en el proceso pedagógico del docente; algunos docentes presentan sus unidades y sesiones de aprendizaje a destiempo, la línea de base, no se aplica por evitar el trabajo de elaboración de los instrumentos de evaluación por lo consecuente se tiene una planificación deficiente fuera de lo real, muchas veces se copia las programaciones del año anterior sin tomar en cuenta las otras necesidades que requieren los nuevos estudiantes.

Algunos docentes improvisan sus sesiones diarias, donde no se aprecia los procesos pedagógicos y menos los procesos cognitivos, como consecuencia los estudiantes demuestran poco interés, mucha apatía y aburrimiento con relación a su aprendizaje.

En cuanto a la evaluación algunos docentes aplican la matriz para la evaluación y otros todavía siguen aplicando el sistema vigesimal (20), es necesario que el docente planifique con antelación las actividades que perfeccione, estimule y promueva el trabajo colaborativo y no individual, como se viene haciendo.

Los docentes poseen poco dominio pedagógico de métodos, estrategias y técnicas que propicien la reflexión permanente del alumno sobre su propio aprendizaje, para contribuir al desarrollo de la Meta cognición.

Se hacen poco uso de las Tics, por desconocimiento de la utilidad y el manejo, los docentes prefieren el facilismo y caen en la rutina de las clases tradicionales, haciendo uso y abuso de la pizarra y la exposición.

La I.E. N° 40531 “Honofre Benavides” se encuentra rodeada del medio natural, ecológico, sin embargo, se observa el poco escaso aprovechamiento de este recurso como medio didáctico, prefieren trabajar dentro de las cuatro paredes, priorizando el memorismo en los estudiantes en lugar de los aprendizajes vivenciales desarrollando la reflexión y el juicio crítico.

Se observa poco o escaso uso y elaboración de materiales didácticos por parte de los docentes para el desarrollo de las sesiones de aprendizajes, considerando que el material educativo es aquel instrumento relevante en el proceso de construcción de los aprendizajes.

Presentan poca capacidad de innovación y cambio, el educador que no investiga constantemente, no logrará vivir el proceso sistemático de identificar y resolver problemas concretos y reales, que se presentan durante el desarrollo de la acción educativa.

Algunos docentes priorizan otras actividades como su chacra o ganado descuidando su labor pedagógica aduciendo que allí obtienen mejores beneficios económicos. Demostrando una baja autoestima y falta de identidad profesional.

El escaso monitoreo y acompañamiento por parte de la dirección ha contribuido que los docentes realicen un deficiente desempeño pedagógico y muy por el contrario lo vean como algo natural y no toman conciencia de sus errores para superarlo.

La ausencia de un Director con liderazgo pedagógico, muy permisivo que deja pasar y deja hacer, lo cual está repercutiendo en el incremento de indisciplina y la imagen de nuestra I.E. que en los últimos años está muy venida a menos.

Entonces es necesario entender que educar, requiere guiar, conducir, pero conducir desde dentro de la persona, desarrollando su moral autónoma, ayudando a formar actitudes que hagan de cada ser humano, la persona adecuada para vivir en sociedad y hacer de esa sociedad un lugar para vivir felizmente. La adecuación debe hacerse no sólo a las corrientes del momento, sino también y esto es aún más importante, debe adecuarse a la persona que se tiene que educar. Estas razones traen como consecuencia la necesidad de formarse teóricamente para luego poder aplicar en la práctica, los conocimientos adquiridos, pues bien, se dice popularmente **que nadie da lo que no tiene.** (Maturana 1990 .26).

#### **1.4. METODOLOGÍA APLICADA EN EL PROCESO INVESTIGATIVO**

“El proceso de la investigación científica (PIC) y la metodología como ciencia nos ofrece la lógica de construcción del reconocimiento científico, la lógica de solución de problemas profesionales” (Álvarez, Carlos 2001. 5). El tipo de investigación de la propuesta es descriptivo propositivo. La población del estudio o unidad de análisis está constituida por los docentes de la I.E. N° 40531 “Honofre Benavides”, del distrito de Tomepampa, provincia de la Unión, región Arequipa, en este presente trabajo se considera 01directivo, constituyéndose el 100% de la muestra.

Se ha empleado la encuesta como técnica de acopio de la información, siendo sus instrumentos el cuestionario; para este objetivo se ha elaborado previamente los instrumentos pertinentes y se ha aplicado en la Institución Educativa.

Las variables a considerar son las siguientes: VI. Programa de gestión educativa de asesoría técnico pedagógica: VD. Desempeño docente. Los objetivos específicos de la investigación son:

- Identificar los niveles de desempeño docente en la planificación y facilitación de los aprendizajes y la evaluación.
- Diseñar un programa de gestión educativa de asesoría técnico pedagógica para optimizar el desempeño docente en la I.E. N°40531 “Honofre Benavides” Tomepampa- Arequipa.

El objeto de la investigación es el proceso de gestión del desempeño docente, y el campo de acción son las estrategias para optimizar el desempeño docente, en la metodología a aplicar en el programa de gestión se ha utilizado dos niveles de métodos: nivel teórico y nivel empírico.

En el primer nivel se ha empleado el método histórico lógico para abordar el origen y evolución del problema de la investigación. Es decir, como fue el desarrollo del problema en el tiempo y espacio y lo lógico significa la representación o reproducción mental de dicho proceso histórico.

Por otro lado, se ha empleado los métodos de análisis y síntesis en todo el proceso de la investigación. En este caso el análisis nos permitió descomponer en sus partes integrantes al objeto de investigación, para poder comprender las interrelaciones de sus componentes y la síntesis es la integración de los componentes del objeto.



Se ha utilizado también el método de la modelación como solución del problema. Teniendo en cuenta que el presente proceso metodológico de la investigación es de carácter descriptivo propositivo a través del modelo didáctico propuesto.

El método causal aplicado nos facilitó establecer las relaciones y precisar las características (propiedades, cualidades y variables) que posee el objeto de la investigación determinando cuáles son las causas y cuáles son los efectos.

El método hipotético deductivo utilizado implica también primero formular la hipótesis, y después de inferencias lógicas deductivas arribar a las conclusiones particulares, que posteriormente se pueden comprobar experimentalmente.

El método dialéctico particularmente fue la vía más importante en este proceder investigativo porque nos permitió comprender el objeto en su cabalidad y su respectiva transformación del objeto.

El método de lo concreto a lo abstracto, se ha utilizado en todo el trayecto del proceso indagativo, al buscar el conocimiento teórico, la generalización y la sistematización.

Los métodos empíricos aplicados en la presente investigación se concretaron en las siguientes:

La observación científica (percepción directa del objeto) nos permitió recoger la información empírica sobre el objeto de la investigación. Para lo cual se ha elaborado y utilizado la ficha de observación, que se ha empleado en la observación directa. En este caso nos permitió realizar el análisis empírico y fenómeno del objeto de estudio.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1. ANTECEDENTES.**

- ZARATE RAMIREZ, Dilma en su tesis titulada “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de independencia, Lima” para optar el grado académico de maestro en educación con mención en administración de la educación universitaria, Universidad Nacional Mayor de San Marcos facultad de educación Lima – Perú 2011 refiere:

Es importante que el director del centro educativo tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas. El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros de la misma. También señala: Que el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total. Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Los docentes son una de las causas más importantes del problema, pero también pueden ser el inicio de las estrategias más efectivas para transformar la educación. Por lo tanto, la autora llega a la conclusión que:

1. En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.
  2. El líder director, los docentes y alumnos conjuguen acciones para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje coadyuvado por el liderazgo del director siendo necesario renovar estudios de especializaciones en forma periódica de temas relacionados a la parte pedagógico y gestión.
  3. Los estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional de los directores de las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia que son aplicados contribuyen directamente al desempeño docente en forma cordial y efectiva por ende se recomienda realizar las premisas a los nuevos directores que asuman el cargo por reemplazo o encargaturas.
- JUÁREZ ECHEVARRIA, Angélica en su tesis “Desempeño docente en una institución educativa policial de la región Callao” para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú, 2012.  
Señala que: Hoy en día al docente se le concibe como actor principal y fundamental para la mejora de la calidad educativa en los diferentes niveles de la educación básica regular, sin desmerecer la participación que tienen los directivos, alumnos y padres de familia en dicho proceso; es decir, la mayor parte de la responsabilidad recae principalmente en el profesor.

Por eso el Ministerio de Educación (2008) en la propuesta de la nueva carrera pública magisterial, se refiere al docente como un mediador y no un transmisor de conocimientos, para lo cual es necesario que posea una actitud crítica, creativa y favorable al cambio, además de una amplia cultura general y capacidad para guiar, motivar y formar integralmente a los alumnos, así como para trabajar conjuntamente con los padres de familia y la comunidad.

De acuerdo a los resultados de la investigación encontramos que el desempeño docente con respecto a los instrumentos aplicados a los docentes, estudiantes y subdirector de formación general muestran semejanza en un nivel bueno coincidiendo los resultados con la autoevaluación docente y la hetero evaluación docente a cargo del subdirector de formación general con un 59,1%; mostrando un resultado más representativo la opinión de los estudiantes con un 73,3%. En resumen, significa que los docentes de la institución educativa en estudio tienen una elevada tendencia a presentar niveles buenos de desempeño, esto debido a que los docentes están continuamente siendo capacitados tanto por el Ministerio de Educación a través de la Dirección Regional de Educación del Callao como la División de educación perteneciente al Ministerio del Interior.

Asimismo, se muestran niveles buenos de desempeño docente en la institución los resultados reflejan un muy buen desempeño docente en el cumplimiento de responsabilidades profesionales; esto debido a que los docentes al pertenecer a una institución educativa policial, siempre se encuentran continuamente evaluados a través de un formato de calificación enviado por la división de educación del Ministerio del Interior, el cual debe ser remitido anualmente a la misma instancia.

Dicho formato resalta los aspectos como la identificación que el docente tiene ante la división de educación del Ministerio del Interior y la institución educativa, el cual asume como indicadores la presentación del docente, puntualidad, así como el control de inasistencias y tardanzas y cumplimiento de las actividades programadas por la DIVEDU y la institución educativa.

Sugerencias: El promover una cultura de la evaluación buscando crear una mayor confianza en los docentes que implique un cambio de actitud con respecto a ser evaluado, favoreciendo así la colaboración y compromiso ante los estudiantes y crecimiento personal y profesional de los mismos.

- MONRROY ALMONTE, Margot, en su tesis titulada “Desempeño docente y rendimiento académico en matemática de los alumnos de una institución educativa de Ventanilla – Callao” para optar el grado académico de Maestro en Educación, Mención en Evaluación y Acreditación de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima-Perú, 2012.

Menciona que: Es importante que el docente sea consciente de sus debilidades y fortalezas que pueden de alguna manera influenciar en los logros de aprendizaje de los estudiantes, por tanto, es indispensable que instituciones y sujetos involucrados busquen permanentemente fomentar y favorecer el perfeccionamiento de la labor y a partir de esto generar políticas educativas que puedan contribuir a la adquisición de un mejor desempeño docente.

Concluye afirmando que: Se comprueba que existe una correlación positiva entre rendimiento académico en matemática con las prácticas pedagógicas, responsabilidad en funciones laborales, relaciones interpersonales y con desempeño docente.

Existe una correlación positiva entre el rendimiento académico y la responsabilidad en funciones laborales del desempeño docente, aspecto que incide en mayor medida en comparación con las otras dimensiones.

Se determinó la tercera hipótesis específica pues existe una correlación positiva entre el rendimiento académico y las relaciones interpersonales del desempeño docente.

- BELLIDO FLORES, Ronald Simeón, En su tesis titulada “Relación entre desempeño docente y rendimiento académico en la escuela profesional de ingeniería de alimentos de la facultad de ingeniería pesquera y de alimentos de la Universidad Nacional del Callao” Universidad Nacional del callao LIMA, PERÚ, 2011. Afirma que:

Luego de los resultados obtenidos se aprecia que existe relación, pero no significativa entre el rendimiento académico de los estudiantes y el desempeño de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería de Alimentos de la Facultad de Ingeniería Pesquera y de Alimentos de la Universidad Nacional del Callao, en el año 2008. Se trata de un resultado único, pues no se puede comparar con ningún otro resultado porque no existe investigación previa sobre el asunto investigado. Queda como primer referente el resultado obtenido. Como dato que llama la atención para una contrastación posterior se de mencionarla correlación que existe se da apreciándose que tanto rendimiento académico como desempeño docente alcanzan niveles medios.

## **2.2. BASE TEORICA**

### **2.2.1. TEORÍA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA DE JUAN CASSASUS.**

Gestión es “la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” (Casassus, Juan 2000. 5) o, dicho de otra manera, la gestión para el autor es “la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (Casassus, Juan 2000.6).

Su objetivo es estudiar la organización del trabajo en dicho campo y está determinada por el desarrollo de las teorías generales de ambos campos.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario responde tanto a los fundamentos de la gestión como a la cotidianidad de su práctica; esta última obedece a los principios generales de la gestión y de la educación. Hablamos, en ese sentido, de una disciplina aplicada, de un campo de acción.

La definición anterior pone de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos y, por, sobre todo, las interrelaciones entre las personas en la acción, en el trabajo. Por lo tanto, la gestión de una organización se realiza como un proceso de aprendizaje continuo orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

El lugar que ocupan hoy las empresas en la evolución social y su constante reestructuración han hecho que la movilización de las personas en una organización hacia objetivos determinados sea una de las ideas centrales en nuestro tiempo. Hasta tal punto, que “lo medular en la teoría de la gestión es comprender e interpretar los procesos de la acción humana en una organización” (Casassus, Juan 2000.7).

En cuanto a la Gestión Educativa el autor señala que en los años sesenta en Estados Unidos se empieza a hablar de Gestión Educativa; en los setenta, en el Reino Unido y en los ochenta, recién en América Latina. Lo considera entonces como “una disciplina de desarrollo muy reciente: de allí su bajo nivel de especificidad y estructuración. Por hallarse en búsqueda de identidad y estar aún en gestación, es un caso interesante de relación entre teoría y práctica” (Casassus, Juan 2000.7).



Afirma que el tema de la gestión ha sido el tema central de las reformas educativas de los años 90. Dicha preocupación surge por la percepción de la gran dificultad de gestionar el conjunto del sistema, particularmente en procesos de transformación donde interactúan la teoría, la política y la pragmática, es decir que en la actualidad, “La práctica está muy influenciada por la política educativa de los gobiernos, se tiende a avanzar en medio de cambios derivados de dichas políticas educativas, de presiones para que éstas entren en vigor y de resultados provenientes de ajustar la práctica a las presiones que vienen «desde arriba»”( Casassus, Juan 2000.8). Este hecho permite notar que la gestión educativa no es solamente pragmática, como podría pensarse, sino que lleva inscrita la dimensión política del momento en su práctica.

En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la pragmática. Entonces, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario:

- a) Conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y contienen.
- b) Entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas, aclaro no hay nada más práctico que una buena teoría, puesto que esta nos permite generar marcos interpretativos que amplía nuestra capacidad de entender lo que observamos en el acontecer.

Al ampliar nuestra capacidad de entender, la teoría nos permite determinar espacios de acción que facilitan el desarrollo de actos concretos y es una manera de organizar información es para darle coherencia al acontecer. La observación de las prácticas de gestión muestra que de ella emerge una forma de concebir las acciones de los seres humanos en sociedad, es decir, la acción dentro de conjuntos organizados (las organizaciones).

Dentro de ellas, las acciones de los seres humanos están fuertemente influenciadas por los marcos reguladores que operan a través de mecanismos de gestión. Entre otras cosas, esto implica que cada forma de gestión está basada en una interpretación de la acción.

Hace 25 años atrás no se hablaba de gestión, hasta fines de los ochenta, surgen dos corrientes cercanas a la disciplina de la gestión: la primera apuntaba a la planificación y la segunda, a la administración. La Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión va hoy mucho más allá de la mera ejecución. El concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar según (Casassus, Juan2000.12).

Los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan tienen que realizar una serie de operaciones de ajuste, tales como: lograr la viabilidad política del mismo, adecuar los recursos disponibles a las necesidades de ejecución. Los directores de las escuelas al traducir un plan se encuentran frecuentemente en la necesidad de replanificar, administrar y demostrar talento político para encauzarlo.

Este trabajo de ajustes puede ser internos y externos: El Contexto externo está constituido por todo lo exterior a la organización como: los padres y apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que las rodea, el sistema legal, el cultural o el político. Las organizaciones no existen en un vacío: existen en el entorno. Sin embargo, hasta la fecha, las relaciones de la escuela con el entorno tienden a ser más de carácter pasivo que activo.

El contexto interno está constituido por personas, pero sólo en cuanto ellas son alumnos, docentes, técnicos, directivos, y no en su calidad de seres humanos. La gestión educativa es la gestión del entorno interno, orientada hacia el logro de los objetivos de la escuela.

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial: dado que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos, el contexto interno o al menos parte de él (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se presenta en otras organizaciones (Casassus, Juan 2000.20).

Lo ideal es la interacción de un sistema con sus entornos internos y externos. De allí que la utilidad de las recetas de gestión quede limitada a su aspecto ilustrativo, pues no pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema. Este aspecto es importante en tanto que, si se interviene sin una reflexión sobre la situación concreta, la acción se abstrae de la realidad y se opera, en forma alienada, separada de ella. Por el contrario, si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando esto ocurre, se puede pensar en nuevos términos, abriéndose a la posibilidad de que existan maneras radicalmente diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo “Un ser humano no es trivial por cuanto, al aplicársele un insumo, el resultado variará según el individuo” (Casassus, Juan 2000.28), lo que no sucede con las máquinas que, si son triviales, porque obedecen donde se quiere dirigir.

En la gestión se puede identificar una secuencia de siete marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: El normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, el de calidad total, el de reingeniería y el comunicacional. Cada uno constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores (Casassus, Juan 2000.40).

- a) La perspectiva normativa; fue la época en que se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo. Fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandirla oferta educativa la visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto.
- b) La visión prospectiva: el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen imágenes del porvenir que se imprimen en el presente y observemos que se ha pasado de un futuro único y cierto otro múltiple e incierto, entonces hay que considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce. Se desarrolla entonces una flexibilización en planificación con criterio prospectivo. Pero, también se conciben múltiples escenarios del mañana. De hecho, es el mismo enfoque proyectivo de la visión normativa, sólo que aplicado mediante matrices de impacto a la construcción de distintos escenarios.
- c) La visión estratégica: La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros, si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es preciso contar con un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar, por ello surge la noción de estrategia, aprovechando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es decir, normas que permitan relacionar la organización con el entorno.
- d) La gestión situacional: El planteamiento de la planificación situacional reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que plantea, además del tema de la viabilidad política, el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional.

Es decir, el objeto de la gestión educativa deja de ser el sistema en su conjunto y se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema), que pueden señalar objetivos propios y frente a los cuales se pueden asignar recursos.

- e) La gestión de calidad total: Se generaliza la preocupación por el resultado del proceso educativo. Como parte de los mecanismos de gestión, aparece entonces la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan verlo y emitir juicios acerca de la calidad. Se generaliza así el desarrollo de sistemas para medir y evaluar la calidad de la educación. Esto requiere de la participación de los trabajadores para el mejoramiento continuo de sus funciones como práctica laboral, optimizando la calidad de los procesos.
- f) La visión de la reingeniería: Se estima que las mejoras no bastan y que, para responder más adecuadamente a las cambiantes necesidades de los usuarios, no basta con mejorar lo existente, sino que se requiere un cambio cualitativo un rediseño radical de procesos, si se quieren lograr mejoras dramáticas en cuanto a desempeño. La acción humana es percibida fundamentalmente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.
- g) La gestión comunicacional: En la perspectiva lingüística, La gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y éstas se consiguen mediante la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Así, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla; es decir, el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

- h) La gestión basada en las emociones: tanto, para gestionar de manera eficaz, es necesario comprender cómo funciona el mundo emocional, tanto el del gestor como el de las personas que participan en la organización. Esto es observable en la práctica cotidiana. Si no estoy en la emoción adecuada para lograr algo, no lo lograré. Si uno se encuentra apático, resignado, desmotivado, no contribuirá a lograr la finalidad de la organización (Casassus, Juan 2000.45).

Es interesante notar que en un período de tres decenios la región ha transitado cronológicamente por siete marcos conceptuales o modelos de gestión. Si se hace abstracción del análisis realizado, se infieren las siguientes conclusiones acerca del conjunto del período:

1. En primer lugar, se observa un proceso que transita de lo cuantitativo a lo cualitativo, en el cual el planificador estadístico se transforma en un gestor analista para luego transformarse en un coordinador de acciones.
2. En segundo lugar, las distintas prácticas y modelos que las acompañan, tienden a superarse los unos a los otros. Sin embargo, esto no quiere decir que se elimina el modelo y la práctica anterior. Los nuevos modelos en alguna medida contienen a los anteriores.
3. En tercer lugar, es preciso reconocer la existencia de la sociedad, con sus actores sociales en tensión; luego, la existencia de la organización; la importancia de los procesos, para finalmente, reconocer la emergencia del sujeto humano como el elemento crucial que hace posible el funcionamiento de las organizaciones (Casassus, Juan 2000.46).

A inicio de los noventa, en América Latina, “las políticas de descentralización han incluido medidas tales como el manejo de las escuelas, la contratación de docentes, el desarrollo de proyectos educativos a nivel de establecimiento, la posibilidad de manejo financiero por parte de las escuelas, adaptaciones curriculares en el ámbito local” (Casassus, Juan 2000.46), mediante estas medidas se esperaba crear espacios para generar innovaciones que dinamizarán la educación.

Durante esta trayectoria de concreción y flexibilización, se producen una serie de desplazamientos entre dos visiones distintas de los contextos interno y externo de la organización: constituyen representaciones del contexto interno y externo en el que operan las organizaciones. Estas dos reconstrucciones (cuadro 1), las caracterizamos como visión de tipo A y visión de tipo B.

**CUADRO N° 1**  
**TIPOS DE VISIONES A Y B**

<b>TIPO A</b>	<b>TIPO B</b>
Abstracto	Concreto
Determinado	Indeterminado
Rígido	Flexible
Arriba	Abajo
Homogéneo	Diverso
Unidimensional	Multidimensional
(objetivo)	(subjetivo)

La visión paradigmática de tipo A representa un universo estable: en él, los supuestos acerca del ser humano son de tipo trivial y los referidos al contexto son invariantes. Una visión tecno lineal- racionalista.

La visión paradigmática de tipo B es la representación de un universo inestable; en él, los supuestos sobre el ser humano son de tipo no trivial y los referidos al contexto son fluidos, complejos y cambiantes. Una visión emotivo-no lineal-holística.

Cabe destacar que la gestión de los sistemas educativos durante los noventa se ha centrado en una gestión vinculada al tipo A y no al tipo B. Esto no deja de sorprender, por una parte, estamos dentro de un paradigma tecno lineal y racionalista que nos conduce hacia una práctica de la gestión educativa más orientada hacia la eficiencia. Sin embargo, la eficiencia en sí está carente de sentido (Casassus, Juan 2000 .47).

#### Problemas de la gestión en América Latina

1. Un primer problema tiene que ver con la ausencia de la dimensión «educación» en la gestión educativa, sin embargo, es difícil abstraer lo que uno puede llamar «procesos educativos», principalmente porque no es fácil definir y ponerse de acuerdo acerca de si efectivamente hay un producto de la educación; y, si lo hubiera, es difícil coincidir acerca de cuál sería el producto de la educación.
2. En la última década, los conceptos que dominan la reflexión en torno a la política educativa tienen su raíz en la economía. Conceptos tales como: eficiencia, eficacia, evaluación, competitividad, incentivos. Se ha generado así un doble lenguaje y un malentendido entre planificadores y directivos docentes encargados de ejecutar las políticas.
3. En tercer lugar, se puede distinguir una tensión entre paradigmas concurrentes. De un lado, está el paradigma resultante de la construcción del mundo con una visión técnico-lineal-racionalista de tipo A y, de otro, el proveniente de la construcción del mundo con una visión emotivo-no lineal-holística de tipo B.



4. Un cuarto problema que enfrenta la gestión educativa es la divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala. El del sistema y el de la escuela bien, (el nivel macro y el nivel micro). El nivel macro se ocupa de la economía a nivel mundial; el micro, de la pedagogía.
5. El quinto problema se refiere a la cuestión de la contabilidad social una de las funciones de dichos sistemas es producir y entregar información que permitan configurar un discurso de rendición de cuentas a la ciudadanía.
6. En sexto lugar, un problema de la gestión es el referido al desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa. Para enfrentar la nueva demanda, ha surgido una industria de formación en el ámbito de la gestión que por lo general son docentes promovidos a esas instancias de gestión sin contar con la formación adecuada para ello.
7. El séptimo problema es la ausencia de investigación adecuada como ciencia aplicada, la investigación en gestión debería ser como la investigación sobre los modelos en que si sirven o no a una mejor práctica de gestión y de qué manera lo hacen.
8. Por último, la octava tensión emerge entre la visión autoritaria y la visión democrática de la gestión. La gestión autoritaria se asocia a la gestión por resultados, mientras que la democrática lo hace a la gestión de los recursos humanos (Casassus, Juan2000.52).

El autor concluye: En primer lugar, es preciso entrar en un debate teórico acerca de los principios que sustentan las prácticas actuales de la gestión educativa” (Casassus, Juan 2000.56), esto requiere mejorar el conocimiento de las teorías, para debatirlas y desarrollar, las teorías del conductismo y las nuevas teorías con un alto componente constructivista.

En segundo lugar, sería conveniente distinguir entre la gestión del sistema y la gestión de las escuelas, cuidando de no olvidar que las organizaciones educativas no existen en el vacío, sino que están dotadas de contextos, externos e internos. Debemos preguntarnos y observar cuál modelo, favorecen los aprendizajes de los alumnos.

En tercer lugar, es necesario desarrollar la dimensión pedagógica en la gestión educativa. Es preciso repensar la gestión educativa, para que en ella la gestión no se limite a la administración de los recursos, sino que abarque también el liderazgo pedagógico. Sería muy conveniente apoyar la reflexión en los datos pedagógicos básicos y en las implicancias de las metodologías pedagógicas para la gestión educativa (Casassus, Juan 2000.56).

### **2.2.2. MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE**

En cuanto a la definición de desempeño docente, (Cahuana E. 2006.4) menciona: “Que es el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones y roles establecidos legal, institucional y socialmente, pero que son inherentes a la profesión docente. Entre tales actividades, se mencionan la planificación y programación educativa, la facilitación del aprendizaje, el empleo de estrategias didácticas, el uso de materiales y medios didácticos, la evaluación del aprendizaje”.

El Ministerio de Educación, a través de la Dirección General de Desarrollo Docente, pone a disposición el Marco de Buen Desempeño que define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes.

Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente. Criterios sobre lo que significa una buena enseñanza. El Marco de buen desempeño docente responde a la demanda específica sobre la función del magisterio, nos confronta con un reto singular: realizar cambios en la realidad de la profesión docente, es decir, en su identidad profesional, en su formación y su cultura, en los paradigmas que guían sus prácticas pedagógicas. Los motivos del cambio son estructurales, pues obedecen a transformaciones en la sociedad, en la cultura, en la producción del saber y en la necesidad de contribuir, desde la educación, a la conformación de sociedades más equitativas, democráticas y con altos niveles de desarrollo humano.

Son necesarios cambios profundos en la práctica de la enseñanza, en los mecanismos para profesionalizar el trabajo docente y revalorar el saber pedagógico de los maestros en la sociedad. Ése es el desafío que el Estado peruano, los docentes y la sociedad requieren afrontar de manera concertada, colaborativa y sostenida. En esta orientación, se requiere concordar previamente una visión prospectiva de la profesión docente con los diversos actores involucrados en el ejercicio, promoción, desarrollo y regulación de la docencia.

Hoy el país y el mundo requieren que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo. En materia de balance, la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y un pensamiento dogmáticos. Una escuela en la que predominaba una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma. Una escuela ajena al mundo cultural de sus estudiantes y de las comunidades en las que estaba inserta.

En consecuencia, la sociedad actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción.

Los cuestionamientos sociales a los sistemas escolares y a los propios docentes exigen sistemas de desarrollo profesional que aseguren una formación del magisterio a la altura de los cambios sociales, que los acompañe y hasta los anticipe.

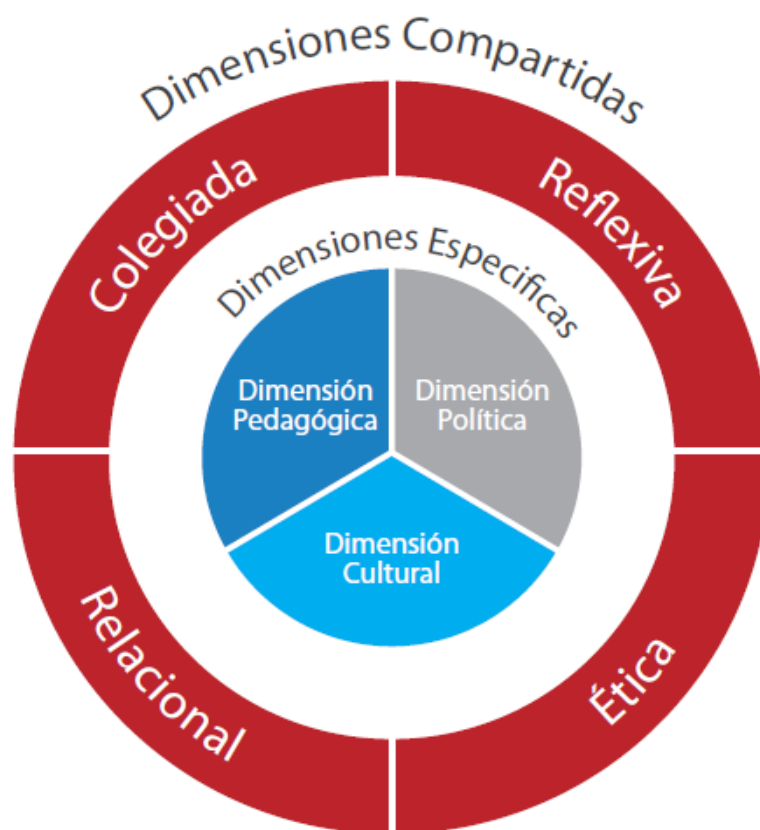
#### **2.2.2.1. LA DOCENCIA Y LOS APRENDIZAJES FUNDAMENTALES**

El Proyecto Educativo Nacional plantea la necesidad de contar con un Marco Curricular que delimite un conjunto de aprendizajes considerados fundamentales y que deben traducirse en resultados comunes para todo el país. Estos aprendizajes, señala, deben estar referidos tanto al hacer y conocer como al ser y el convivir, y han de ser consistentes con la necesidad de desempeñarnos eficaz, creativa y responsablemente como personas, habitantes de una región, ciudadanos y agentes productivos en diversos contextos socioculturales y en un mundo globalizado.

## LOS 8 APRENDIZAJES FUNDAMENTALES DE LOS ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

N°	APRENDIZAJES FUNDAMENTALES
1	Acceden a la lengua escrita desde una perspectiva comunicativa e intercultural, demostrando competencias en la lectura, escritura y la expresión oral en castellano y en su lengua materna siempre que sea posible.
2	Hacen uso efectivo de saberes científicos y matemáticos para afrontar desafíos diversos, en contextos reales o plausibles y desde su propia perspectiva intercultural.
3	Utilizan, innovan, generan conocimiento y producen tecnología en diferentes contextos para enfrentar desafíos.
4	Actúan demostrando seguridad y cuidado de sí mismo, valorando su identidad personal, social y cultural, en distintos escenarios y circunstancias.
5	Desarrollan diversos lenguajes artísticos, demostrando capacidad de apreciación, creación y expresión en cada uno de ellos.
6	Se relacionan armónicamente con la naturaleza y promueven el manejo sostenible de los recursos.
7	Actúan con emprendimiento, haciendo uso de diversos conocimientos y manejo de tecnologías que le permiten insertarse al mundo productivo.
8	Actúa en la vida social con plena conciencia de derechos y deberes, y con responsabilidad activa por el bien común.

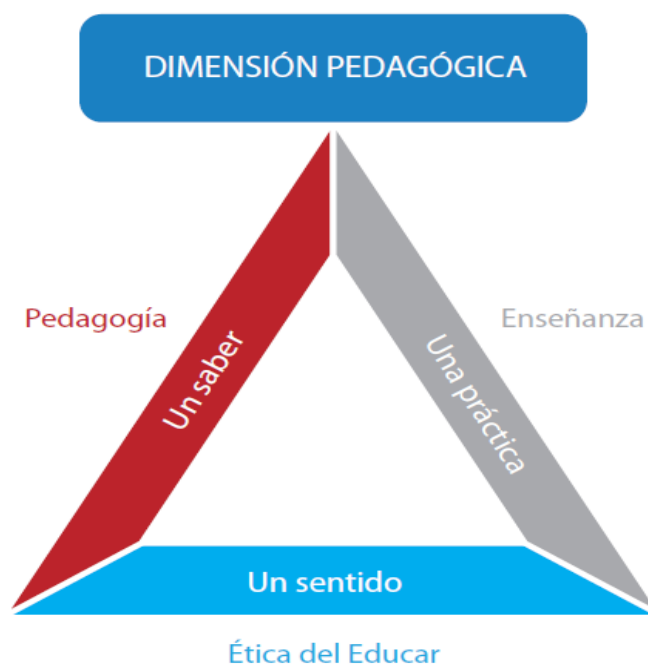
## 2.2.2.2. DIMENSIONES ESPECÍFICAS DE LA PROFESION DOCENTE:



**Figura 1. Dimensiones específicas de la profesión docente**  
Fuente: LIMA. Marco de Buen Desempeño Docente. MINEDU.2012.

**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. En esta dimensión pueden distinguirse tres aspectos fundamentales:

## DIMENSIONES PEDAGÓGICAS DE LA DOCENCIA



**Figura 2. Dimensiones pedagógicas**

**Fuente:** LIMA. Marco de Buen Desempeño Docente. MINEDU. 2012.

- a) El 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 necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.
- b) El liderazgo motivacional, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.

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

**DIMENSIÓN CULTURAL.** -Refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

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

#### **2.2.2.3. PROPÓSITOS ESPECÍFICOS DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE:**

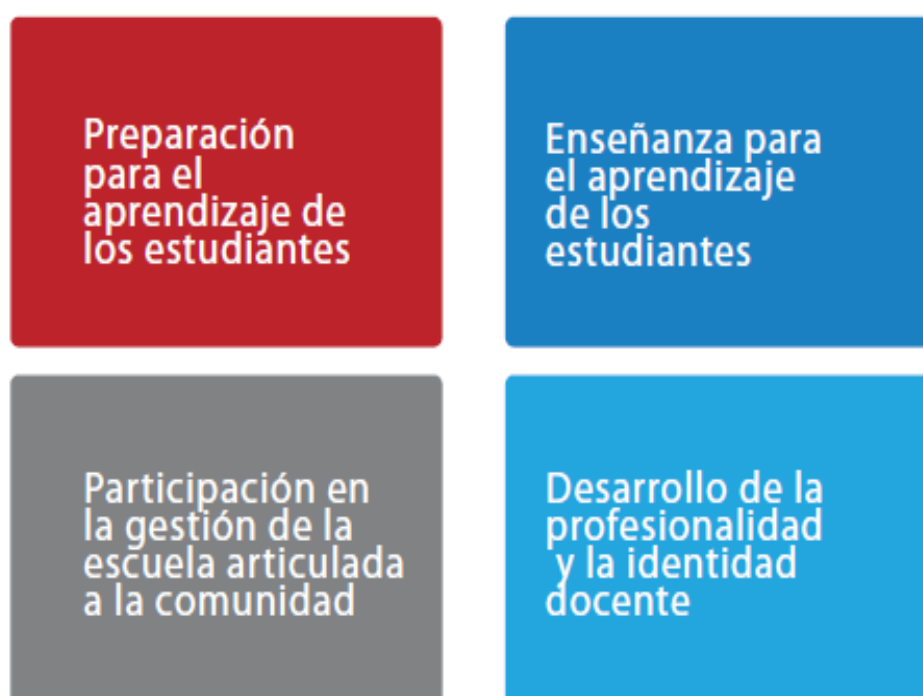
- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.



- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

#### **2.2.2.4. LA ESTRUCTURA DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE.**

Se encuentra organizado en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños.



**Figura 3. Dominios del marco de buen desempeño docente**  
**Fuente:** LIMA. Marco de Buen Desempeño Docente. MINEDU. 2012.

**Dominio.** -Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes:

1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes: Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.
2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes: Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.
3. Participación en la gestión de la escuela a la comunidad. Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje.

Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

4. Desarrollo de la profesión y la identidad docente: Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

**Competencia.** - Para efectos del presente documento, establecemos la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos; no solo como la facultad para poner en práctica un saber. Y es que la resolución de problemas no supone solo un conjunto de saberes y la capacidad de usarlos, sino también la facultad para leer la realidad y las propias posibilidades con las que cuenta uno para intervenir en ella.

Componentes de una competencia

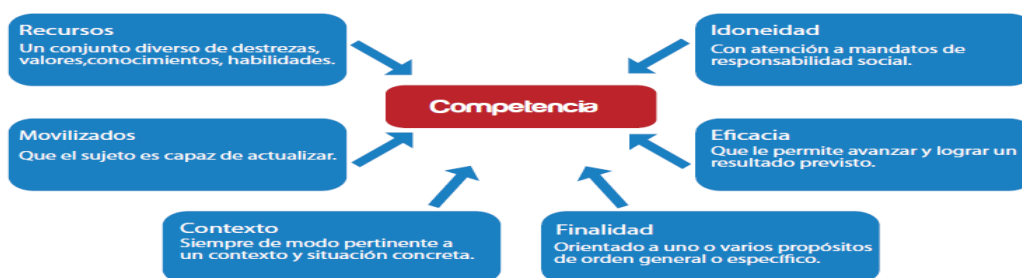


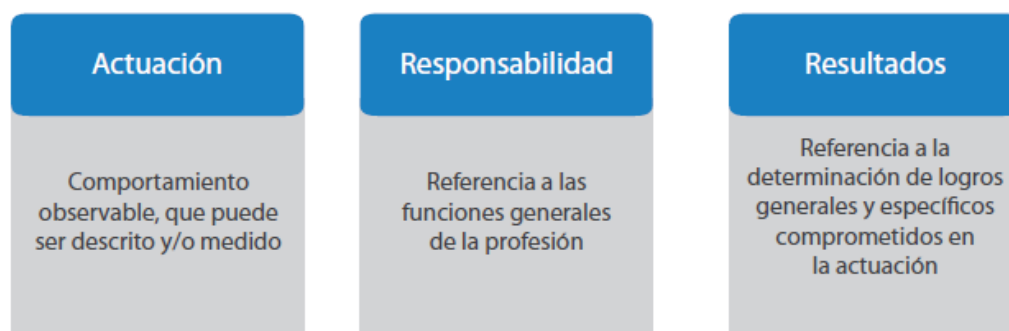
Figura 4. Componentes de una competencia

Fuente: LIMA. Marco de Buen Desempeño Docente. MINEDU. 2012.

DOMINIOS	COMPETENCIAS
<b>DOMINIO I</b>  Preparación para el Aprendizaje De los estudiantes	1.-Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes sus contextos, los contenidos que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral. 2.-Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.
<b>DOMINIO II</b>  Enseñanza Para el Aprendizaje Delos estudiantes	3.-Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales. 4.-Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los Contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales. 5.-Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.
<b>DOMINIO III</b>  Participación en la Gestión de la escuela Articulada a la comunidad	6.-Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad. 7.- Establece relaciones de respeto, colaboración y con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.
<b>DOMINIO IV</b>  Desarrollo de la profesionali- dad y la Ética docente	8.-Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad responsabilidad profesional.  9.-Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZUÑIGA. LI.

**Desempeños.** -En la definición de desempeño identificamos tres condiciones: actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados, para efectos de este documento, desempeños son las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas.



**Figura 4. Componentes de una competencia**

**Fuente:** LIMA. Marco de Buen Desempeño Docente. MINEDU. 2012.

Así se especifica la misión del profesor:

- Contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano.
- Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes.
- Trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa.
- Participar en la institución educativa y en otras instancias con el fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y de los proyectos educativos, Local, Regional y Nacional.
- Colaborar con la familia, la comunidad y el Estado en la formación integral del educando.
- Prestar un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia.

### **2.2.3. MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO**

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

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.

Desde la actual gestión del Ministerio de Educación, se asume como políticapriorizada el fortalecimiento de las instituciones educativas en el marco de una gestión descentralizada, participativa, transparente y orientada a resultados; en este contexto, es de vital importancia concebir la dirección escolar como un sistema, como unconjunto de elementos que garanticen la consecución de los propósitos planteados. El principal instrumento de este sistema lo constituye el Marco de Buen Desempeño delDirectivo, cuyo proceso de construcción ha tomado en cuenta, tanto las tendencias internacionales, como los avances existentes en nuestro país respecto al enfoque por resultados con soporte en los desempeños.

### **2.2.3.1. LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA UNA GESTIÓN CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES**

#### **A.- LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL CONTEXTO DE LA REFORMA DE LA ESCUELA**

La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura, cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2012).

Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, encontrando:

- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.
- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones, Instrumentos de gestión de cumplimientos únicamente normativos y poco funcionales.
- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos.
- Desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa, directivos con prácticas autoritarias o permisivas.

- Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

La reforma de la escuela se propone alcanzar:

- Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes.
- Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
- Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

La escuela que queremos se organiza en tres componentes:

1. La gestión de procesos pedagógicos. Está definida como el 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. En este escenario, las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos.

Así, también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto, además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones en base a su propia experiencia.



2. La convivencia democrática e intercultural. -Está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de las y los estudiantes; promoviendo la construcción de un entorno seguro. En la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el Conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción. De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales.
3. El vínculo entre la escuela, la familia y la comunidad implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros dos actores, estableciendo una alianza que contribuye, tanto a la mejora de los aprendizajes, como a la promoción del desarrollo local.

## **B.- LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- a) El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.

- b) La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar.
- c) Una organización abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- d) La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos. De acuerdo a la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema:

- Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo).
- Desarrollar al personal.
- Rediseñar la organización.
- Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros.

En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela.

Algunos estudios (UNICEF, 2004; PREAL, 2003) detectan tres elementos constitutivos de lo que han llamado la “columna vertebral” de la efectividad, los cuales agrupan a los distintos componentes de la escuela que potencian los buenos resultados pedagógicos:

1. Gestión pedagógica e institucional, identificando características especialmente relevantes como:
  - Desarrollo profesional del docente al interior de la escuela.
  - Marco colaborativo entre directivos y profesores a través de ejercicios de evaluación y retroalimentación.
  - Buen aprovechamiento de los recursos humanos y materiales disponibles.
2. Expectativas y “visión de futuro”, referida a la confianza que tienen (y transmiten), los directivos y profesores, en las capacidades y posibilidad desde aprendizaje de los estudiantes; lo cual se traduce en altas exigencias para todos los actores escolares.
3. Planificación rigurosa del proceso pedagógico en la que se brinda espacio para el aporte individual de los docentes.

### **C.- SISTEMA DE DIRECCIÓN ESCOLAR**

El Sistema de Dirección Escolar se caracteriza por la existencia de componentes que interactúan entre sí; a su vez, dentro de cada componente se diferencian un conjunto de procesos que en suma nutren a todo el sistema.

Para garantizar un acompañamiento acorde a la importancia sustancial que tiene la función directiva, este sistema está constituido por los siguientes componentes:

- a) Marco de Buen Desempeño del Directivo, Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige el rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad.
- b) Evaluación de acceso a cargo directivo. Es la identificación de los docentes que reúnen los requisitos y condiciones más idóneas para cubrir el puesto de director o sub director escolar. Las tendencias pedagógicas actuales exigen un perfil adecuado para ejercer la función directiva, para ello, se implementará el proceso de selección permanente.
- c) Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Sub directores. Como consecuencia de la implementación de los dos componentes anteriores, se pondrá en marcha un programa continuo, permanente y coherente con los otros componentes del sistema.
- d) Asignaciones e incentivos. -Es el proceso a través del cual se promueve la motivación para ocupar una dirección generando perspectivas de desarrollo profesional, y consecuentemente, mejorando la calidad del servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo.

## DEFINICIÓN:

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación.

## PROPÓSITOS DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

1. Establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes, que revalore la importancia del rol directivo en la escuela.
2. Identificar las prácticas de un directivo eficaz, orientando el desarrollo profesional de los directivos.
3. Procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

## ESTRUCTURA DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado dos dominios, siete competencias y veintiún desempeños.

1. **Dominio.** -Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo.
2. **Competencia.** -Un saber hacer en un contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o a cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

3. **Desempeño.** -Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el dominio de la competencia es la acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el dominio de la competencia. En esta definición se pueden identificar tres condiciones:

Actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados (MINEDU, 2012a). Se puede recolectar la evidencia sobre el cumplimiento o no del desempeño mediante fuentes cualitativas (observación, entrevistas) o cuantitativas (encuestas de percepción, cuestionarios, listas de cotejo, etc.).

DOMINIO	COMPETENCIAS
<b>DOMINIO I</b> Gestión de las Condiciones para la mejora de los Aprendizajes	<b>Competencia 1</b> Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.
	<b>Competencia 2</b> Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; as. Como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
	<b>Competencia 3</b> Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; como previniendo riesgos.
	<b>Competencia 4</b> Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.
<b>DOMINIO II</b> Orientación de los procesos Pedagógicos para la mejora de los Aprendizajes.	<b>Competencia 5</b> Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
	<b>Competencia 6</b> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

## RELACION DE LAS COMPETENCIAS CON LOS DESEMPEÑOS

COMPETENCIA	DESEMPEÑO
<p><b>Competencia 1</b></p> <p>Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>	<p><b>Desempeño 1</b></p> <p>Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.</p> <p><b>Desempeño 2</b></p> <p>Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.</p>
<p><b>Competencia 2</b></p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así. Como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>	<p><b>Desempeño 3</b></p> <p>Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.</p> <p><b>Desempeño 4</b></p> <p>Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p> <p><b>Desempeño 5</b></p> <p>Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación.</p> <p><b>Desempeño 6</b></p> <p>Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.</p>



<p><b>Competencia 3</b></p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; as. Como previniendo riesgos.</p>	<p><b>Desempeño 7</b>  Gestionan el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p><b>Desempeño 8</b>  Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes.</p> <p><b>Desempeño 9</b>  Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados.</p> <p><b>Desempeño 10</b>  Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa.</p> <p><b>Desempeño 11</b>  Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.</p>
<p><b>Competencia 4</b></p> <p>Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>	<p><b>Desempeño 12</b>  Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.</p> <p><b>Desempeño 13</b>  Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa.</p> <p><b>Desempeño 14</b>  Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.</p>

<p><b>Competencia 5</b></p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>	<p><b>Desempeño 15</b></p> <p>Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.</p> <p><b>Desempeño 16</b></p> <p>Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.</p> <p><b>Desempeño 17</b></p> <p>Estimula la iniciativa de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.</p>
<p><b>Competencia 6</b></p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>	<p><b>Desempeño 18</b></p> <p>Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.</p> <p><b>Desempeño 19</b></p> <p>Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella.</p> <p><b>Desempeño 20</b></p> <p>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.</p> <p><b>Desempeño 21</b></p> <p>Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.</p>

## **CAPÍTULO III**

# **METODOLOGÍA**

## CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTAS SIGNIFICATIVAS

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL DIRECTOR.

##### CUADRO Nº 01

##### ASPECTOS DE UN LIDER PEDAGOGICO.

1.- Según su opinión ¿Qué características debe reunir un líder pedagógico según el Marco de Buen Desempeño Directivo?

Alternativas	F	%
Habilidades sociales.	00	00
Liderazgo pedagógico para conocer, priorizar y gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje.	00	00
Desarrollar una gestión abierta, comunicativa y flexible más democrática en los procedimientos.	00	00
Planificar y ejecutar el monitoreo y acompañamiento para mejorar la calidad de los procesos de aprendizajes.	01	100
Todas las anteriores.	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚÑIGA. LI.

En relación al líder pedagógico el 100% manifiesta conocimiento parcial sobre las características de un líder pedagógico por lo cual la gestión en la institución educativa no está alcanzando los objetivos planificados ya que el director desconoce sus funciones, a pesar que es uno de los pilares importantes de la gestión de una institución educativa, que promueve la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

En consecuencia, podemos entender que toda gestión con liderazgo pedagógico ejerce influencia sobre los miembros de una organización, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos. De acuerdo a la mayoría de las investigaciones, en todos los modelos de liderazgo se hace referencia a los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo, Intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige el rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad.

**CUADRO Nº 02**  
**GESTIONA LA QUE DEDICA MÁS TIEMPO EL DIRECTOR.**

**2.- De las siguientes gestiones. ¿A cuál de ellas le dedica usted más tiempo?**

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Administración de los recursos materiales y económicos.	<b>00</b>	<b>00</b>
Gestión para construcción, implementación y equipamiento de más aulas.	<b>01</b>	<b>100</b>
Gestión para garantizar procesos pedagógicos pertinentes que aseguren una educación de calidad.	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚÑIGA. LI.

En relación a la pregunta, el 100 % dedica su tiempo a realizar gestiones para la construcción, implementación y equipamiento con mobiliario de la Institución educativa.

Se puede observar claramente que la gestión educativa está centrada en lo institucional y lo administrativo con serio descuido de lo pedagógico, que es la razón de ser de la Institución Educativa, esta situación debemos de enfrentar y cambiar. Por lo que la Gestión Educativa debe de centrar su actuar en el aspecto pedagógico es decir en la formación integral de los estudiantes, en el mejoramiento de los procesos pedagógicos y mejorar el desempeño profesional de los docentes y por ende elevar la calidad de la educación.

Por lo que es necesario plantear e implementar una política de capacitación a los directores sobre Gestión, liderazgo, supervisión y monitoreo ya que la función básica de la gestión educativa es el mejoramiento de la situación de aprendizaje de los niños. Es una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño.

### CUADRO N° 03

#### GESTION CON LIMITADO MANEJO DE HABILIDADES SOCIALES

#### 3.- ¿Cómo son las relaciones entre usted y los docentes dentro de la Institución Educativa que dirige?

Alternativas	F	%
Existe una comunicación empática.	00	00
Existen relaciones de respeto y confianza.	00	00
Existe relación formal de director y docente.	01	100
Existe relación vertical.	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚÑIGA. LI.

En relación a las relaciones entre el director y los docentes el 100 % considera que la relación que existe es formal de director y docente. Este tipo de relación formal y fría, generando conflictos y la ruptura de relaciones humanas y si el clima institucional no es óptimo, no podremos implementar nada, siempre será un obstáculo para avanzar.

El limitado manejo de habilidades sociales, principalmente liderazgo por parte del director trae descontento, temor, desconfianza y miedo por las supervisiones y los monitoreos lo que trae como consecuencia el deterioro de las relaciones humanas el mismo que se contrapone con las actuales políticas de gobierno en el sentido de que el director es el que promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua trabajo en equipo de manera colaborativa; orientada a mejorar la práctica pedagógica y el desempeño del trabajo docente y asegurar logros de aprendizaje previstos.

**CUADRO Nº 04**  
**FINALIDAD DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO**

**4.- ¿Con que finalidad se realiza el monitoreo y el acompañamiento a los docentes de su Institución Educativa?**

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Para dar cumplimiento al Plan de monitoreo y acompañamiento.	<b>01</b>	<b>100</b>
Para sancionar a los docentes que no cumplen con su trabajo en el aula.	<b>00</b>	<b>00</b>
Para verificar el cumplimiento de las funciones del docente.	<b>00</b>	<b>00</b>
Para brindar apoyo en áreas críticas en los procesos de enseñanza aprendizaje.	<b>00</b>	<b>00</b>
Para cumplir con las funciones del Director.	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚÑIGA. LI.

En relación a la finalidad del monitoreo y acompañamiento, se observa que un 100 % realiza dicho proceso para dar cumplimiento al plan de monitoreo y sancionar a los docentes que no cumplen con su documentación y trabajo pedagógico en el aula, lo cual demuestra que sólo se realiza para cumplir administrativamente para luego ser archivadas en la dirección y ser presentada cuando sea solicitada por las instancias superiores; contraponiéndose a los propósitos del marco del buen desempeño docente, pues un director 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.

Es evidente que los directores desconocen que el monitoreo y acompañamiento es un medio muy útil para conocer la realidad en la que se da el proceso de enseñanza aprendizaje y que a partir de ella el docente pueda mejorar su práctica pedagógica, lo cual justifica la realización de esta.



## CUADRO Nº 05

### ACCIONES DESPUÉS DE LAS VISITAS DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO.

#### 5.- Qué acciones realiza después de las visitas de monitoreo y acompañamiento a los Docentes?

Alternativas	F	%
Sistematiza la información para proponer actividades que permita superar áreas críticas en el desempeño de los docentes.	00	00
Elabora memorando de llamadas de atención para docentes que no cuentan con los documentos pedagógicos.	00	00
Reúne a los docentes para generar reflexión sobre el trabajo que realizan los docentes en el aula para construcción de propuestas para enfrentar dificultades.	00	00
Archiva las Fichas de supervisión como evidencias de estar dando cumplimiento al plan de Supervisión.	01	100
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚÑIGA. LI.

En relación a las acciones que realiza después culminar con las visitas de monitoreo y acompañamiento el 100 %archivan las fichas de supervisión como evidencia de haber dado cumplimiento al plan de monitoreo y acompañamiento.

Los datos por si mismos no representan ninguna información. Es necesario depurarlos, analizarlos e interpretarlos para generar la información necesaria sobre la conducción de los procesos pedagógicos. No sólo se necesitan cifras si no también discusiones y opiniones sobre el alcance de las cifras matizando el análisis cuantitativo con el cualitativo sobre la experiencia vivida en el proceso de supervisión.

Los directores deben de trabajar con los docentes monitoreados para confrontar los datos fríos con la información que se recoge en el proceso de monitoreo mediante el dialogo, el intercambio de ideas y sentimientos con los docentes monitoreados.

## CUADRO Nº 6

### MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE

**6.-Según el MBDD ¿Cuál de los dominios comprende la conducción del proceso de enseñanza?**

Alternativas	F	%
En el dominio I	01	100
En el dominio II	00	00
En el dominio III	00	00
En el dominio IV	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚÑIGA LI.

En relación al conocimiento del Marco de Buen Desempeño Docente y al dominio que comprende la conducción del proceso de enseñanza el 100% respondió que se encontraba en el Dominio I, lo que evidencia que la gestión que se viene realizando desconoce la estructura del MBDD; y está en contraposición con la teoría de la gestión educativa de (Casassus, Juan 2000.11), quien afirma que es de suma importancia el dominio de la teoría de la disciplina para después aplicarlo y realizar una verdadera gestión en el campo de la educación.

En este caso, es en el Dominio II, donde se especifica la conducción del proceso de enseñanza la mediación pedagógica del docente, desarrollo, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes.

El desconocimiento nos lleva a cometer muchos errores y no alcanzar una educación de calidad.

## CUADRO Nº 07

### PROCESOS DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO

#### 7.- ¿Cómo realiza Usted del monitoreo y acompañamiento a los docentes de aula?

Alternativas	F	%
Llenando una ficha de supervisión que tiene previsto los indicadores a evaluar.	01	100
Observando minuciosamente las debilidades o fortalezas en el proceso de enseñanza aprendizaje para sancionar o felicitar al docente.	00	00
Muestra una actitud dialógica y empática en el desarrollo de la supervisión para tomar decisiones con el docente sobre dificultades encontradas.	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚÑIGA LI.

En relación a como se realiza el monitoreo y acompañamiento a los docentes de aula el 100 % lo realiza aplicando una ficha de monitoreo y acompañamiento donde está previsto los indicadores a evaluar sobre el trabajo que vienen realizando el docente en el aula.

Por lo expuesto se puede evidenciar que el director se remite al llenado mecánico de las fichas de supervisión, olvidándose que el foco del monitoreo aula son los procesos pedagógicos.

Tomando como base los postulados de Casassus, Juan 2000.19) afirma "Lo medular en la teoría de la gestión es comprender e interpretar los procesos de la acción humana en una organización". La gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos humanos dentro de una organización ya que se trabaja con personas: docentes y alumnos por lo que en los procesos de supervisión y monitoreo el Director debe de generar espacios de interacción humana para lograr un cambio educativo.

## CUADRO Nº 08

### RELACION DE LA ESCUELA CON LA COMUNIDAD

#### 8.- ¿Cómo es la participación de la comunidad educativa: docentes y Padres de familia en el aspecto pedagógico?

Alternativas	F	%
El aspecto pedagógico lo trabajan solo los docentes.	00	00
Los padres de familia no tienen por qué meterse en el aspecto pedagógico.	00	00
Los padres de familia solo asisten cuando hay problemas con sus hijos o cuando son convocados por la APAFA.	00	00
El director con los docentes son los únicos que se encargan del aspecto pedagógico.	01	01
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚNIGA LI.

En relación a la escuela con la comunidad el 100% afirma que en el aspecto pedagógico solo deben participar los docentes y el director dejando de lado a los otros actores, lo que lo convierte en una gestión cerrada, autoritaria de subordinación entre los otros agentes y no permite la democratización de la gestión pedagógica.

Según el Marco de buen Desempeño Directivo implica que la escuela otorga un rol protagónico a los otros actores, estableciendo una alianza que contribuye, tanto a la mejora de los aprendizajes, como a la promoción del desarrollo local. Este vínculo se enmarca en una responsabilidad compartida, por ello, en una gestión escolar centrada en los procesos pedagógicos resulta clave fortalecer la participación de la familia a través de diversos espacios democráticos como el día del Logro y otros, orientando sus aportes hacia el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes desde su propio rol que les corresponde. Asimismo, se promueve que la escuela tenga una actitud abierta hacia la comunidad como una estrategia de colaboración.

**CUADRO Nº 09**  
**DIFICULTADES EN EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES.**

**9.- ¿Por qué cree Ud. Que algunos docentes no están cumpliendo adecuadamente con sus funciones?**

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Desconocimiento de los propósitos del marco del buen desempeño docente.	<b>00</b>	<b>00</b>
Deficiente liderazgo pedagógico, que dedica mayor tiempo a la gestión administrativa.	<b>00</b>	<b>00</b>
Limitado manejo de habilidades sociales para comprender y ayudar a los docentes.	<b>00</b>	<b>00</b>
Por el facilismo, la monotonía y la falta de identidad docente	<b>00</b>	<b>00</b>
Todas las anteriores.	<b>01</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚÑIGA LI.

En relación a por qué los docentes no están cumpliendo adecuadamente con sus funciones un 100% manifiesta todas las alternativas anteriores como el facilismo, la monotonía, la rutina y la falta de identidad docente, esto significa que los docentes desconocen sus funciones según el MBDD, El desarrollo de la profesión y la identidad docente: Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes y un deficiente liderazgo pedagógico. “La práctica docente está altamente influenciada por las políticas de los gobiernos actuales”. (Casassus, Juan 2000.6), por lo tanto, es necesario que los docentes conozcan y se empoderen de dichos conocimientos y no improvisen en las aulas, provocan el aburrimiento de los estudiantes y como consecuencia de ello no se logran los resultados esperados. Es necesario que los docentes y directivos tomen conciencia, se actualicen y pongan en práctica las nuevas tendencias, paradigmas y roles que a cada uno le corresponde desempeñar para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje.

**CUADRO Nº 10**  
**UTILIDAD DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE**

**10.- ¿Conoce Ud. ¿A cabalidad la utilidad del MBDD?**

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Si conozco.	<b>00</b>	<b>00</b>
No conozco.	<b>00</b>	<b>00</b>
Conozco muy poco.	<b>01</b>	<b>100</b>
No conozco nada.	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚNIGA LI.

En relación al conocimiento de la utilidad del Marco de Buen Desempeño Docente, un 100% manifestó conocer muy poco este documento, lo que refleja la deficiente gestión educativa, puesto que este define los criterios de buena docencia para el país, es un instrumento para la reflexión, que permite autoevaluarse y mejorar la práctica docente, así mismo es una herramienta que busca explicitar el sentido y la importancia de la profesión docente.

El MBDD es útil para los directores porque ayuda a identificar las necesidades de formación en servicio de los docentes de las instituciones educativas.

Es una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a escala nacional. Por ello es de utilidad para formadores, especialistas y autoridades educativas, las familias de los estudiantes y la sociedad en su conjunto.

**CUADRO Nº 11**  
**CUMPLIMIENTO CON LA DOCUMENTACION TECNICO-PEDAGOGICA**

**11.- ¿Los docentes de su I.E. cumplen con presentar en el tiempo previsto su documentación (programaciones, sesiones, etc.), para su trabajo pedagógico?**

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Siempre presentan a tiempo.	<b>00</b>	<b>00</b>
A veces lo hacen.	<b>01</b>	<b>100</b>
De vez en cuando.	<b>00</b>	<b>00</b>
Casi nunca lo hacen.	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚNIGA LI.

En relación a la presentación de su documentación de su trabajo pedagógico en el tiempo previsto un 100% manifestó que los docentes no presentan en el tiempo previsto, lo cual dificulta el cumplimiento de sus funciones y permite que se improvise el trabajo pedagógico.

La preparación para el aprendizaje de los estudiantes: Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

**CUADRO Nº 12**  
**SEGUIMIENTO DE LA SECUENCIA PEDAGOGICA EN LA SESION**

**12.- ¿Cuándo Ud. Observa el desarrollo de la sesión de aprendizaje y el seguimiento secuencia pedagógica? ¿Cómo lo calificaría?**

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Muy adecuado.	<b>00</b>	<b>00</b>
Adecuado.	<b>00</b>	<b>00</b>
Deficiente.	<b>01</b>	<b>100</b>
Muy deficiente.	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚÑIGA LI.

En relación al seguimiento de la secuencia pedagógica dentro de la sesión de aprendizaje un 100% manifestó que es deficiente, lo que se evidencia en los bajos logros de los aprendizajes esperados en cada sesión. Esto sucede porque los docentes no planifican su trabajo con anterioridad, confiando en su experiencia y en la buena suerte.

Todo trabajo debe ser planificado para luego ser ejecutado con eficacia, la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias Metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.



**CUADRO Nº 13**  
**PLANIFICACION DE LAS SESIONES PEDAGOGICAS**

**13.- ¿Cuándo visita al aula, todos los docentes cuentan con su carpeta pedagógica actualizada?**

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Todos.	<b>00</b>	<b>00</b>
Algunos.	<b>01</b>	<b>100</b>
Unos cuantos.	<b>00</b>	<b>00</b>
Casi nadie.	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚÑIGA LI.

En relación al cumplimiento con la presentación de la carpeta pedagógica actualizada un 100% manifestó que solo algunos de los docentes cumplen con presentarlo, el resto no lo realizan, simplemente porque no están comprometidos con el trabajo pedagógico y no hay identidad profesional por parte de los docentes.

Es imprescindible la planificación anticipada de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, instrumentos de evaluación, material didáctico etc. para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales. La evaluación permanentemente de los aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales, es otra parte fundamental del proceso enseñanza aprendizaje.

**CUADRO Nº 14**  
**DE LA CREATIVIDAD E INNOVACION DEL DOCENTE**

**14.- ¿Cómo calificaría Ud. La creatividad e innovación por parte de los docentes, ¿en la mejora del trabajo de sus sesiones pedagógicas?**

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Muy adecuado.	<b>00</b>	<b>00</b>
Adecuada.	<b>00</b>	<b>00</b>
Deficiente.	<b>00</b>	<b>00</b>
No se observa.	<b>01</b>	<b>100</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚNIGA LI.

En relación al desarrollo de la creatividad e innovación en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje un 100% manifestó que no se observa preocupación por desarrollar mayor creatividad e innovación en su práctica pedagógica, se conforman con lo que tienen.

Según el Marco de Buen Desempeño Directivo es función del director gestionar oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo e innovador entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. Estimula la iniciativa de los docentes relacionados a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación.

**CUADRO Nº 15**  
**DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E.**

**15.- ¿En general cómo calificaría el desempeño de los docentes en su Institución Educativa?**

<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Muy adecuada.	<b>00</b>	<b>00</b>
Adecuada.	<b>00</b>	<b>00</b>
Deficiente	<b>01</b>	<b>100</b>
Muy deficiente.	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>TOTAL.</b>	<b>01</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚÑIGA LI.

En relación a la calificación general del desempeño docente un 100% manifestó que es deficiente y que presenta muchas limitaciones, lo cual también pueda deberse a la falta de liderazgo pedagógico por parte del director, que no motiva y despierta el interés por la innovación en sus docentes, muy permisivo deja pasar las cosas, olvidando la misión del profesor según el MBDB es:

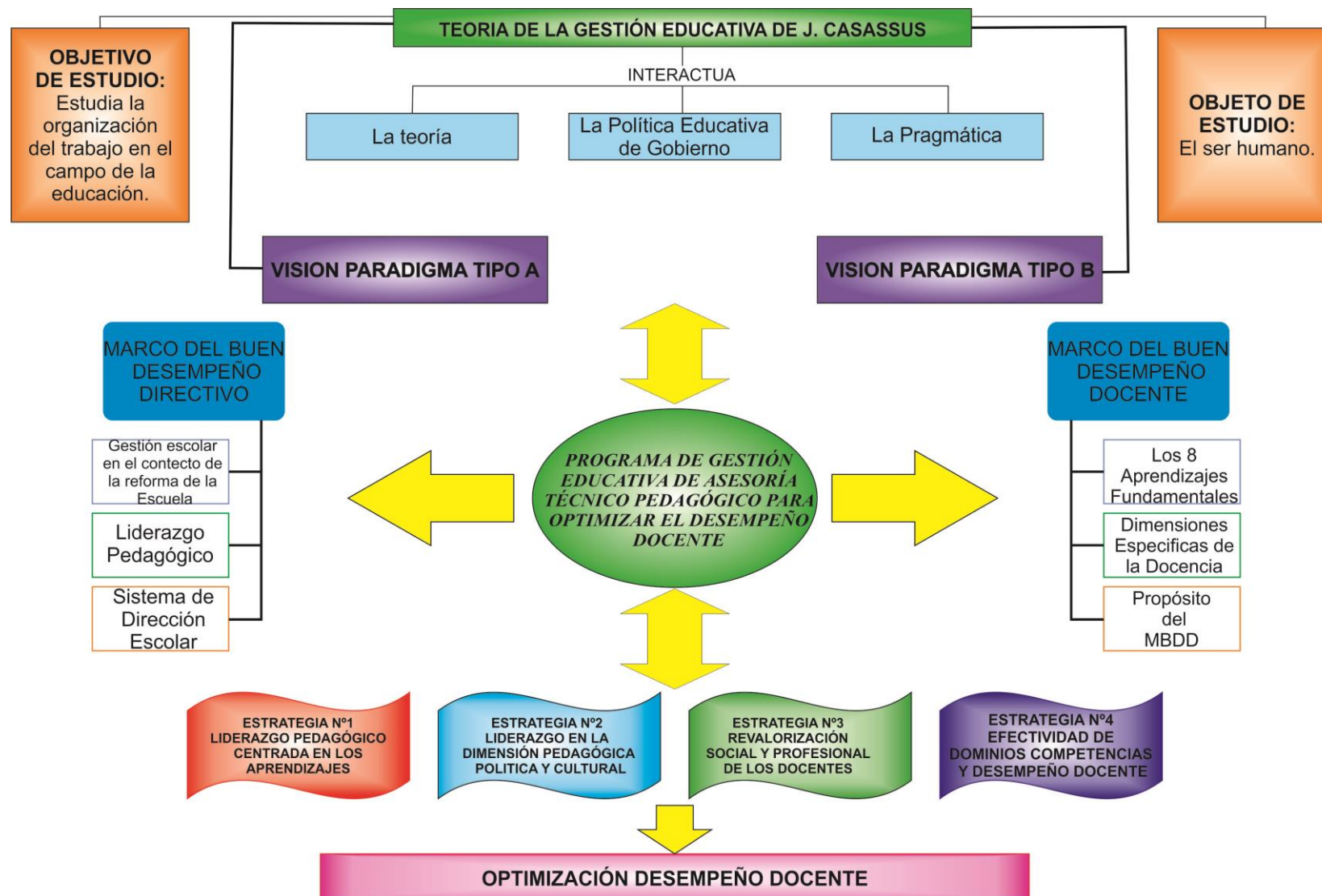
Contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano y planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes.

Trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa. Participar en la institución educativa y en otras instancias con el fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y de los proyectos educativos, Local, Regional y Nacional.

### 3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA.

**PROGRAMA DE GESTIÓN EDUCATIVA DE ASESORÍA TÉCNICO PEDAGÓGICO PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. 40531 “HONOFRE BENAVIDES”- TOME PAMPA-AREQUIPA- 2012.**

**OBJETO DE ESTUDIO:** El ser humano.



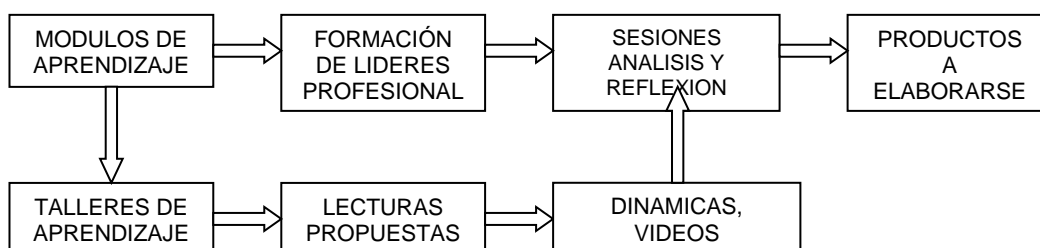
### 3.3.PROPUUESTA.

“No podemos hablar de calidad de la educación sólo llevando libros a la escuela, sino capacitando a los maestros del país”.

#### 3.3.1. PRESENTACIÓN

Un tema importante en la actualización profesional del director es la que concierne a la función derivada de la gestión educacional, cuyo objetivo principal es la gestión de los recursos humanos:

El Programa de Gestión Educativa de Asesoría Técnico Pedagógico dirigido a directores, y docentes, tiene como estrategia de trabajo el desarrollo de un conjunto de actividades que permitan el fortalecimiento de las capacidades de los directivos y docentes participantes y la efectividad de dominios, competencias y desempeño docente referidos a la satisfacción y desarrollo laboral; dicho proceso lo expresamos en el siguiente esquema:



El Programa de Gestión tiene propuesto desarrollar seis talleres de capacitación, contenidos en cuatro módulos de trabajo, los cuales responden a los objetivos del programa y buscan promover y fortalecer el desempeño laboral, mediante el mejoramiento de las capacidades del director y docentes, en forma oportuna y eficaz.

Esta capacitación pretende reorientar la práctica, procedimientos, estrategias y la revalorización social y profesional de los docentes. Esta tarea, implica un cambio de paradigmas en la visión de los docentes y director.

### **3.3.2. DENOMINACIÓN:**

**“Programa de gestión educativa de asesoría técnico pedagógica para optimizar el desempeño docente en la I.E. 40531 “Honofre Benavides” Tomepampa-Arequipa.2012.**

El presente Programa de gestión educativa implica un conjunto de actividades y acciones que están basadas en la Teoría de la Gestión Educativa de Juan Casassus y documentos actuales de la Política Educativa del Gobierno, que son los fundamentos esenciales que nos va a permitir consolidar e institucionalizar dicha propuesta y mejorar la gestión educativa a través de los procesos de estrategias pertinentes y oportunas a los docentes de la I.E.

El programa de gestión educativa de asesoría técnico pedagógica pretende fortalecer el liderazgo tanto pedagógico como docente, la revalorización docente, así como efectivizar las capacidades, habilidades y actitudes profesionales y personales de los docentes, a fin de que la gestión que realiza contribuya con la optimización en el desempeño docente a través del programa en mención.

### **3.3.3. FUNDAMENTACIÓN:**

El Programa de Gestión Educativa de Asesoría Técnico Pedagógica está fundamentado en una teoría esencial: La Teoría de la Gestión Educativa de Juan Casassus y los Marcos del Desempeño Docente y Directivo, que en buena cuenta según el autor constituyen la “Política educativa del Gobierno en turno”.

La optimización del desempeño docente está fundamentada en el Liderazgo, lo que genera procesos de reflexión, análisis y evaluación interna y externa docente; cuya mejora optimizará los resultados de aprendizajes de los estudiantes en relación a los agentes involucrados y factores endógenos y exógenos que están determinando su calidad.

En un proceso de cambios e innovaciones que vive la Sociedad y la Educación es necesario determinar cómo avanzamos y que resultados venimos obteniendo y sobre todo con qué calidad y que hacer para tener el logro esperado, esto exige tener otra visión de la Educación por parte del Director, Docentes y los propios Administradores de la Educación que hemos venido trabajando.

Es importante que los directores hagan una buena gestión educativa, centrada en cómo se dan los procesos de aprendizaje para determinar las fortalezas y debilidades que permitirán organizar alternativas para fortalecer e institucionalizar los cambios a través de Programas que lideren la Gestión Educativa a través de estrategias que contribuyan en mejorar la calidad de la educación.

La gestión de un directivo según Casassus debe considerar la presencia de las **dimensiones** (nacional e institucional), el desfase entre la formación en gestión y las demandas de la política educativa, la divergencia entre los objetivos del sistema y los de la escuela, promover la investigación y superar la tensión entre la visión autoritaria y la visión democrática.

Por lo que es una necesidad prioritaria de desarrollar las habilidades de gestión en directivos y docentes, a fin de que las pongan en práctica en los procesos de aprendizaje y estas sean promotoras de la mejora de la calidad educativa.

#### **3.3.4. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA:**

El Programa de Gestión Educativa de Asesoría técnico Pedagógica permitirá obtener docentes líderes, orgullosos de su profesión tanto en lo social como pedagógico y comprometidos positivamente los procesos de enseñanza aprendizaje; una supervisión que apoye al docente en su práctica pedagógica, que permita fortalecer la eficiencia y eficacia de los docentes, con autoridad para ingresar a las aulas para brindar ayuda y asesoramiento técnicos y pertinentes, dejando de lado las prácticas tradicionales.

El programa de capacitación permitirá que mejore el desempeño del director en los procesos de gestión, supervisión y monitoreo consolidando cambios en su gestión pedagógica.

La característica de este Programa es que sus actividades que deben propician la reflexión crítica por parte del director sobre sus experiencias en la gestión que viene realizando y de esta manera posibilitar cambios, movilizandoy cohesionando los esfuerzos y la participación de todos los comprometidos en la labor pedagógica de los docentes.

La institucionalización del Programa parte de un problema específico que son obstáculos y debilidades en el desarrollo del proceso educativo y que si estos no son tratados oportunamente serán impedimento para que los docentes tengan una práctica renovada e innovadora, acompañada del director a través de las orientaciones y asesoramiento pertinente.

La eficiencia y eficacia Institucional hoy se mide por sus resultados y la calidad de los mismos, o sea, el producto y para lograr ello tenemos que hacer procesos de intervención para oportunamente plantear cambios o modificaciones; esto es a través de un buen Programa de Gestión.

### **3.3.5. OBJETIVOS:**

#### **General:**

Lograr que el personal directivo y docente de la I.E. 40531 “Honofre Benavides”, mejore su liderazgo profesional y pedagógico a fin de asegurar la mejora de la calidad educativa institucional.

#### **Específicos:**

- Determinar el nivel de desempeño laboral del director y Docentes que laboran en la institución.
- Gestionar el talento profesional y pedagógico de docentes y directivo a través de estrategias propuestas en el programa.



- Mejorar el liderazgo profesional y pedagógico del personal directivo docente de la I.E.
- Optimizar las acciones del proceso de la gestión del talento humano desde la planificación hasta su evaluación
- Promover el intercambio de experiencias sobre la Gestión Educativa a través de la propuesta.

### **3.3.6. CONTENIDO DE LA PROPUESTA:**

#### **PRIMER MÓDULO: Liderazgo Pedagógico centrado en los aprendizajes.**

**Objetivo:** Desarrollar habilidades sociales como: saber escuchar, ser empático, asertivo, proactivo y líder pedagógico sustentadas en el marco del buen desempeño directivo, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, la calidad de la práctica docente, y el funcionamiento de la escuela.

#### **Contenidos temáticos:**

1. Asertividad.
2. Empatía.
3. Liderazgo.
4. Pro actividad.

#### **SEGUNDO MÓDULO: Liderazgo en la Dimensión Pedagógica, Cultural y Política de la Docencia.**

**Objetivo:** Analizar y reflexionar sobre las dimensiones específicas: cultural, pedagógica y política de la docencia sustentada en el Marco de Buen Desempeño Docente, MBDD para mejorar los aprendizajes y la calidad de la práctica docente.

**Contenidos temáticos:**

1. Dimensión Cultural.
2. Dimensión Pedagógica.
3. Dimensión Política.

**TERCER MÓDULO: Revalorización Social y Profesional de los Docentes.**

**Objetivo:** Elevar la autoestima de los docentes y directivos para el logro de una vida plena y satisfacción laboral.

**Contenidos temáticos:**

1. La Aceptación.
2. Afecto.
3. Aprecio.
4. Atención.

**CUARTO MÓDULO: Efectividad de Dominios, Competencias y Desempeño.**

**Objetivo:** Conocer, analizar el Marco de Buen Desempeño Docente para mejorar su práctica docente.

**Contenidos temáticos:**

1. Propósitos del MBDD.
2. Dominios del MBDD.
3. Competencias del MBDD.
4. Desempeños del MBDD.

### **3.3.7. METODOLOGÍA:**

Estos talleres presenciales se realizarán con una metodología activa participativa, democrática e interactiva, tomando en cuenta el constructivismo, en especial de los aportes de la psicología genética de Piaget, de la psicología cognitiva de Brunner y Ausubel, y la psicología culturalista de Vygotsky.

La metodología se fundamenta en la teoría de grupos de aprendizaje, apoyada en técnicas de integración, dinámica grupal y de producción intelectual.

Se ha planificado talleres con técnicas pertinentes y adecuadas, donde se explicitan los siguientes momentos:

- Actividad formativa.
- Análisis de documentos.
- Trabajo grupal.
- Exposiciones interactivas.
- Talleres.
- Socialización y organización de propuestas.
- Sistematización.

### 3.3.8. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE LOS TALLERES

MÓDULOS:	SEMANAS MARZO -ABRIL		DURACIÓN	RESPONSABLE
	2da	1ra		
1) Liderazgo Pedagógico centrado en los aprendizajes.	X		12 horas	Investigador  Director  Consejo Académico
2) Liderazgo en la Dimensión Pedagógica, Cultural y Política de la Docencia.	X		12 horas	
3) Revalorización Social y Profesional de los Docentes.		X	6 horas	
4) Efectividad de Dominios, Competencias y Desempeño.		X	12 horas	

### **3.3.9. EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN**

Para evaluar la reacción e impacto de los talleres de capacitación se aplicará una hoja de observación con las siguientes preguntas:

- ¿El evento satisfizo las expectativas?
- ¿Considera que el evento favorece de alguna manera a la revalorización social y profesional?
- ¿Considera que el evento favorece de alguna manera el desempeño laboral del docente?
- ¿Cuál de los talleres le agradó más?, ¿Por qué?

Para “medir” el aprendizaje de los participantes, se aplicarán dos tipos de prueba:

- De entrada, con la finalidad de establecer y rescatar los saberes previos de los participantes; su carácter es diagnóstica.
- De salida, para evaluar los resultados de aprendizaje cognoscitivo.

Asimismo, como producto acreditable, deberán elaborar el Plan de Auto capacitación con temas que respondan a sus necesidades.

De igual forma, este proceso caracterizado por un aprendizaje participado, exige de los participantes el 100% de asistencia y el cumplimiento de todas las acciones y actividades que se indican. Al final del programa, se les acreditará con una certificación oficial.

### 3.3.10. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y EJECUTADAS FUERON LAS SIGUIENTES:

#### MODULO N° 1

#### LIDERAZGO PEDAGÓGICO CENTRADO EN LOS APRENDIZAJES

##### Taller: “Mejorando las habilidades sociales”

##### OBJETIVO:

Que el director y los docentes de la I.E. “Honofre Benavides” desarrollen habilidades sociales como: saber escuchar, ser empático, asertivo, proactivo y líder pedagógico sustentadas en el Marco de Buen Desempeño Directivo, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, la calidad de la práctica docente, y el funcionamiento de la escuela.

##### TEMÁTICA

- Asertividad.
- Empatía.
- Liderazgo.
- Pro actividad.

##### SECUENCIA METODOLÓGICA

##### ➤ ASERTIVIDAD

##### Motivación:

Escuchan una lectura motivadora “Los gansos”. (Anexo 1).

Se forman grupos de 05 personas mediante la técnica del rompecabezas, para realizar las actividades.

### **Casos:**

Leen los siguientes casos, siguiendo las instrucciones, marca o señala según sea la respuesta:

**Caso 1.** En los casos siguientes describimos el comportamiento de tres personas A, B, y C, vamos a ver a quienes se parecen Uds.

El conductor de un taxi en el que viajas maneja a velocidad excesiva, haciendo maniobras temerarias.

- La persona (A) le dice al chofer “Maneje despacio señor. Ud. Está llevando pasajeros y no paquetes”.
- Otra persona (B) le dice “Si sigue manejando así, nos bajaremos del carro.
- Y Otra persona (C) le dice al pasajero del lado “¡Qué barbaridad! ¡Cómo maneja este señor!

**Caso 2.** En un restaurante atiende un mozo que va de una parte a otra, llevando y recogiendo platos. Nunca mira las mesas y por eso hay varios clientes sin ser atendidos.

- Un cliente (A) levanta la voz y dice: “Mozo, ¿puede venir a atenderme?
- Otro cliente (B) se levanta y se va, pero antes le dice al mozo “Ud. No sabe atender. Me voy a otro restaurante.”
- Un tercer cliente (C), también sale del restaurante, pero sin decir nada. Afuera comenta con el cliente anterior: “Qué mala atención ¿no?

**Caso 3.** En una Institución Educativa, un profesor ha devuelto las pruebas que ha calificado muy estrictamente. Luego, los alumnos están descontentos.

- Un alumno (A) se acerca al profesor y le dice: “Usted ha dicho que no va a cambiar las notas por ningún motivo. Ya lo sé. De todos modos, quiero decirle que yo merecía una mejor nota”.
- Otro alumno (B) le dice: “profesor, no le pido que cambie mi nota, pero por lo menos, explíqueme dónde están mis errores”.
- Un tercer alumno (C) vuelve a su casa y, aunque no dijo nada en clase, llega renegando, y comenta con su mamá ¡Qué tal raza! ¡ése profe se pasó! Estoy tan asado que no voy a comer. ¡No me sirvas!

Una vez obtenido las respuestas, se explica el tema de asertividad.

Vuelve a observar los casos uno por uno y vuelve a analizar las respuestas y con un pequeño debate concuerden en sus respuestas.

**Caso 4.** Observen y lean un cuarto caso, y responde a las interrogantes

Individualmente en un pedazo de papel:

Varios directores están haciendo cola para cobrar su sueldo en el Banco de la Nación. De pronto, alguien se acerca a un conocido que está delante. El recién llegado se pone a conversar animadamente; pero se adivina la intención de colarse. ¿Qué harías o dirías tú?

En grupos, planifican y se organizan para presentar una dramatización en el cual se pueda observar y desarrollar la habilidad social de la asertividad en el trabajo de un director en un proceso de monitoreo y acompañamiento.

Luego los otros directores después de observar analizan y debaten sus opiniones considerando la explicación de facilitador.

## ➤ **EMPATÍA**

Para identificar a una persona y diferenciarla de las demás, se observan las huellas dactilares o digitales que son únicas y por ello cada uno de nosotros es único en el mundo.



Asimismo, en nuestra forma de pensar, sentir, etc. somos a veces muy diferentes, pero en otros aspectos somos similares, tales como en nuestros órganos, y hasta en nuestro mismo físico (gemelos), etc.

Todo esto nos debe llevar a reflexionar que es muy importante comprender a los demás y aprender a convivir con ellos, ya que todos somos diferentes.

**Forman grupos de 02 participantes, de preferencia del mismo sexo, donde cada uno observa a su compañero (a) y escriba:**

**Yo soy: .....Él es.....**

Apellidos y nombres

Apellidos y nombres

**Yo nací.....Él nació.....**

Lugar y fecha

Lugar y fecha

**Yo soy: (físicamente).....Él es (físicamente).....**

.....

**Él me dice que yo soy.....Yo le digo que él es.**

.....

**¿Me doy cuenta cuando él está molesto, triste o alegre?**

.....

**¿Él se da cuenta cuando yo estoy molesto, triste o alegre?**

.....

**Responde individualmente:**

¿Alguien te ha calificado con frases como las siguientes?:

“Tú nunca me comprendes” .....

“Tú no entiendes lo que yo siento” .....

“Eres antipático” .....

“A ti no te importa nada” .....

“Tú crees que sólo tú eres importante” .....

“A ti no te importa lo que me pasa” .....

Si algunos de los participantes dicen siempre lo mismo o algo parecido, se analiza la situación en que lo dijeron, pues el contexto es importante. Puede suceder que le falte habilidad para ser EMPÁTICO.

Brevemente responde: ¿Qué es la empatía?.....

Forma grupos de 5 participantes y analizan los siguientes casos:

**Caso 1.-** Uno de tus colegas (una profesora) te cuenta muy triste que su esposo estando borracho la ha golpeado (y ya son varias veces). Su primera reacción fue quererle escapar de la casa para irse a vivir con sus padres, pero luego su esposo le pide perdón y le promete no volverlo hacer. Ella le cree y ha decidido seguir en su casa. Tú entiendes sus razones y sentimientos y se lo dices. Pero consideras incorrecta la decisión.

¿Qué hacer? O ¿Qué decir?

**Caso 2.-**Uno de tus colegas se te acerca radiante de felicidad y te comunica que ha sido escogido como el mejor docente del departamento de Arequipa y va a tener una beca completa para poder viajar a diferentes lugares y a participar en pasantías representando a nuestro departamento.

¿Qué hacer? o ¿Qué decir?

**Caso 3.-**Un amigo se te acerca en la calle y delante de la gente se pone a llorar y te cuenta que su esposa murió en un accidente de tránsito hace una semana atrás en una provincia.

¿Qué hacer? o ¿Qué decir?

Grupalmente exponen sus respuestas a estas situaciones. Escuchan las opiniones del docente para cada uno de estos casos.

Luego, individualmente responde la siguiente interrogante:

¿Para que seas más empático que debes tener en cuenta?

Posteriormente forma grupos de 5 participantes y dramatizan un caso dónde se presente una situación para mostrar nuestra habilidad de EMPATÍA en un caso concreto. Escucha y analiza las situaciones dramatizadas.

### ➤ **HABILIDAD PARA EJERCER LIDERAZGO**

Se les narra o lee, pero con la condición de buscar que los participantes estén concentrados:

“Te ves, que estas asistiendo a un funeral de un ser querido. Imagínate caminando por la calle hacia el velatorio o a la iglesia. Llegas, y mientras caminas hacia dentro del velatorio, observas las flores, escuchas la música. Ves los rostros de algunos amigos y familiares, sientes la pena de las personas por la muerte de ese ser querido.

Cuando llegas al ataúd y miras adentro, **de pronto quedas cara a cara contigo mismo**. Ése es tu propio funeral. Todas esas personas han ido a rendirle un último homenaje, a expresar sentimientos de amor y aprecio por tu persona.

Cuando tomas asiento y esperas a que comience el servicio religioso, miras la hoja de papel que te alcanzaron y ves que, en el programa, habrá cuatro oradores.

El primero pertenece a tu familiar (padre-madre –esposo(a), etc.)

El segundo orador es uno de tus amigos, alguien que puede hablar de ti cómo eras como persona.

El tercer orador es un docente de tu Institución Educativa.

El cuarto orador, es uno de tus ex profesores de tu colegio.

Ahora piense profundamente. ¿Qué es lo que le gustaría que cada uno de esos oradores dijera sobre Ud. ¿Y su vida? ¿Qué te gustaría que recuerden de ti?

¿Qué clase de hijo, esposo, padre, le gustaría que dijeran que eras?

¿Qué clase de amigo?

¿Qué clase de colega?

¿Qué clase de director?

¿Te hubiera gustado hacer algo por ellos, por tu colegio y por tu pueblo?  
(momento de reflexión).

**Leen, comentan sobre lo siguiente:**

El liderazgo es la habilidad para representar y dirigir grupos, para planificar y orientar el desarrollo de las acciones y para controlar las relaciones que se producen al interior del grupo. Al líder los integrantes del grupo lo aceptan como personas confiables y capaces de expresar muy bien lo que ellos quieren y sienten.

El líder es la persona que ayuda al grupo y a cada uno de sus componentes en el logro de los propósitos comunes.

Líder no es quien hace las cosas por otro, sino que lo estimula para que las haga y bien.

**Ser líder implica tener capacidad para:**

- Dar pautas o instrucciones a fin de que el grupo alcance sus metas.
- Organizar las actividades.
- Participar aportando de manera activa ideas y sugerencias.
- Tomar las riendas para la solución de problemas.
- Respetar las ideas de los demás antes que imponer las propias.

Un líder no es, como se lo muestra a veces en las películas, una persona que está a la cabeza de sus huestes en actos heroicos o aquel que encabeza una protesta. Un líder puede ser una persona más callada que conduce al grupo de alumnos que tiene para realizar un trabajo, cuando ellos no saben cómo organizarse. Inmediatamente, trata de aportar los pasos que van a seguir, pide las sugerencias, observa que se necesitan muchos materiales, organiza al grupo para que cada uno traiga algo, según una lista. Él es un líder.

Se puede buscar líderes en los siguientes campos:

- Organización de fiestas y actividades recreativas.
- Encabezar algunos reclamos en el centro de trabajo.
- Encabezar actividades de estudio y cumplimiento de trabajos o actividades.
- Actividades deportivas.
- Actividades de carácter social: campaña pro-damnificados.
- Organiza y dirige empresas e instituciones.

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.

Una gestión democrática orientada al cambio institucional debe garantizar una enseñanza de calidad y comprometerse con los aprendizajes. Esta forma de gestión puede visibilizarse en:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, a fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera permanente; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

El facilitador del curso, explica y narra algunos casos en los que se presenta esta habilidad, con grandes líderes mundiales.

- Narra brevemente parte de la biografía de Mahatma Gandhi: y cómo logró la independencia de la India, sin violencia, se enfrentó al ejército inglés, desarrollando la estrategia de la RESISTENCIA PACÍFICA, finalmente los ingleses comprendieron que era momento de retirarse y reconocer la independencia de este país.
- La muerte de Cristo en la Cruz, por salvar a la humanidad.

Cada participante en forma individual reflexiona y analiza los casos narrados y algunos de los participantes lo comentan.

- Que reconozcan algunos líderes de su país, de su distrito y de su colegio.
- ¿En dónde has podido aparecer como un líder? (Institución Educativa, Comunidad, Aula, etc.)
- ¿Quieres ser líder para algún tipo de actividades? ¿Qué actividades?
- ¿Qué te falta para lograr ser un líder?

## ➤ **PROACTIVIDAD**

Nuestro entorno también influye profundamente en nuestra personalidad y en nuestros hábitos, este entorno empieza desde que somos pequeños y las etiquetas que se nos ponen tanto como nuestros padres, como nuestros maestros o como cualquier persona que tenga autoridad para nosotros. Estas etiquetas muchas veces, y al ser repetidas con frecuencia consiguen desde mermarnos nuestra seguridad hasta impulsarnos al éxito rotundo.

Ejemplos de estas etiquetas son:

“Eres muy malo para las matemáticas” “Ya echaste esto a perder, mejor ya no me ayudes, lo hago mejor yo solo” “Tienes las manos muy pequeñas, difícilmente podrás ser un buen pianista” “Con ese carácter nunca vas a llegar a ningún lado en la vida”.

Hay otro tipo de etiquetas que son un tanto positivas:

“Eres un niño muy inteligente, estoy seguro que vas a lograr lo que te propongas en la vida” “Yo sé que las decisiones que tomes van a ser las adecuadas, tienes mucho sentido común” “Eres un campeón” “Tienes un súper carácter”.

Muchas veces estas opiniones no tienen mucho que ver con la realidad, sino con la opinión de quién las emite. Sin embargo, muchas de estas opiniones, por subjetivas que estas sean logran condicionar nuestras vidas de una manera u otra.

Otras situaciones que nos afectan en nuestro carácter son el entorno en el que hayamos vivido de pequeños, por ejemplo, una vida llena de castigos, una vida llena de miedo, vivir con padres que peleaban todo el tiempo y humillaban a sus hijos, o lo contrario, padres que motivaban a sus hijos con amor, un ambiente familiar armonioso. La escuela también influye mucho en nuestra personalidad, ya fuera una educación muy rígida e inflexible o flexible y condescendiente, incluso la personalidad de nuestros amigos o la forma en que nos trataban nuestros maestros.

Independientemente de lo que pasó en el pasado, en nuestra vida cotidiana hay también situaciones que afectan nuestra forma de ser, por ejemplo, un despido laboral, un accidente, una crisis nacional, un premio de la lotería.

En resumen, es que nos condicionamos a responder de un modo determinado ante un estímulo determinado, eso significa que algo de nuestro entorno es responsable de nuestra situación, personalidad, carácter o humor del momento.

Ahora, lo que nos vuelve proactivos es que otros pueden controlar totalmente nuestro entorno, ya sean personas o situaciones, a que podemos estar llenos de problemas, a que podemos estar sin trabajo, a que podemos estar pasando una crisis económica muy fuerte, a que podemos estar muy delicados de salud.

Pueden pasar muchas cosas en nuestro entorno, pero nosotros somos totales y absolutos dueños de cómo queremos sentirnos o reaccionar ante esos estímulos. Esto es, entre el estímulo y la respuesta, cada uno de nosotros tiene la libertad de decidir cómo queremos reaccionar.

La palabra pro actividad nos vuelve responsables de nuestras propias vidas y de nuestra actitud ante ésta. Aquí ya no se trata de culpar a nada ni a nadie de nuestra felicidad o conducta, depende de nuestra decisión para serlo y quitarle el poder a todo lo demás de nuestra actitud ante la vida.

Existe en el transcurso de nuestra vida muchos altos y bajos (problemas, fracasos, decepciones...) que muchas veces nos hacen decir “los problemas me los tiro a la espalda”, “se ahoga en un vaso de agua”, etc.

Ahora, un punto muy importante que hay que aclarar, el hecho de no sentirnos afectados por lo que nos suceda no significa que nos volvamos unos conformistas que no movamos un dedo para conseguir lo que queremos, no significa perder la iniciativa para hacer las cosas o para resolver los problemas. Esto no es sentarse plácidamente a ver cómo pasa la vida sin que nosotros seamos más que espectadores en ésta. Nosotros tenemos tanto metas como problemas.

El común denominador en ambos es que tanto las metas como los problemas son situaciones por resolver. Aquí la idea es esta, **toma las riendas de tu vida, decide lo que quieres hacer y cómo lo vas a hacer, simplemente no permitas que los pequeños o grandes tropiezos con los que te encuentres amarguen tu existencia. Tropiezos y dificultades siempre vamos a tener, y éstos son solamente el indicativo que el camino que estás tomando no es el correcto, que hay que cambiarlo. Pero si esperamos a ser felices en el momento en que tenemos nuestros problemas resueltos o nuestros objetivos logrados, nos vamos a ver toda nuestra vida persiguiendo una felicidad que nunca va a llegar.**



### **Pro actividad y éxito profesional.**

Se han publicado varios trabajos sobre pro actividad y éxito profesional. Estos investigadores, tras entrevistar a distintos colectivos —banqueros, vendedores, estudiantes, emprendedores, presidentes de compañías, etc. Afirman que el comportamiento proactivo tiene consecuencias positivas demostrables tanto para los empleados como para las organizaciones.

Se entrega hojas de papel bond y pide de realicen la siguiente actividad.

1. Individualmente confecciona una lista de situaciones en la que demuestras ser proactivo en la Institución Educativa donde laboras.

.....

2. Individualmente que actividades o situaciones problemáticas podrías solucionar proactivamente en los procesos de supervisión y monitoreo que realizas a los docentes de tu Institución Educativa en estos últimos meses.

.....

3. Describe el procedimiento que vas a seguir para cada uno de los problemas a solucionar.

.....

### **MEDIOS Y MATERIALES**

Retroproyector, papelotes, plumones, cuartillas, fichas de información, fichas de evaluación, observación, etc.

### **ESTRATEGIA**

Dinámica de trabajo en grupo y exposiciones.

### **EVALUACIÓN**

Al finalizar el evento se hará la evaluación del desarrollo del taller y se otorgará la certificación a los participantes.

## **MODULO N° 2**

### **LIDERAZGO EN LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA, CULTURAL Y POLÍTICA DE LA DOCENCIA.**

#### **Taller: “Institucionalizando un sistema de sensibilización, análisis Reflexión sobre las dimensiones específicas de la docencia”.**

Identificamos en la docencia tres dimensiones específicas, que, articulada entre sí, configuran el ejercicio de la profesión, como una actividad que cumple simultáneamente una función cultural, política y pedagógica.

#### **OBJETIVO:**

Que los docentes de la I.E. “Honofre Benavides” analicen y reflexionen sobre las dimensiones específicas: cultural, pedagógica y política de la docencia sustentada en el Marco de Buen Desempeño Docente MBDD para mejorar los aprendizajes y la calidad de la práctica docente.

#### **TEMÁTICA**

- Dimensión cultural.
- Dimensión pedagógica.
- Dimensión política.

#### **METODOLOGÍA**

- Trabajo en equipo e individual.
- Análisis de documentos.
- Exposición interactiva.
- Socialización y sistematización.

## **EVALUACIÓN**

Al finalizar el evento se hará la evaluación del desarrollo del taller.

### **SECUENCIA METODOLÓGICA:**

Escuchan una lectura motivadora sobre valores, forman equipos de trabajo de 05 personas mediante la técnica de los refranes incompletos, para realizar las actividades programadas en la ruta de trabajo.

El facilitador procede a proyectar el video “En qué momento se jodió el Perú”.

En equipos de trabajo reflexionan sobre el video y algunos participantes en forma individual expresan sus apreciaciones en voz alta.

#### **Trabajo de análisis y síntesis:**

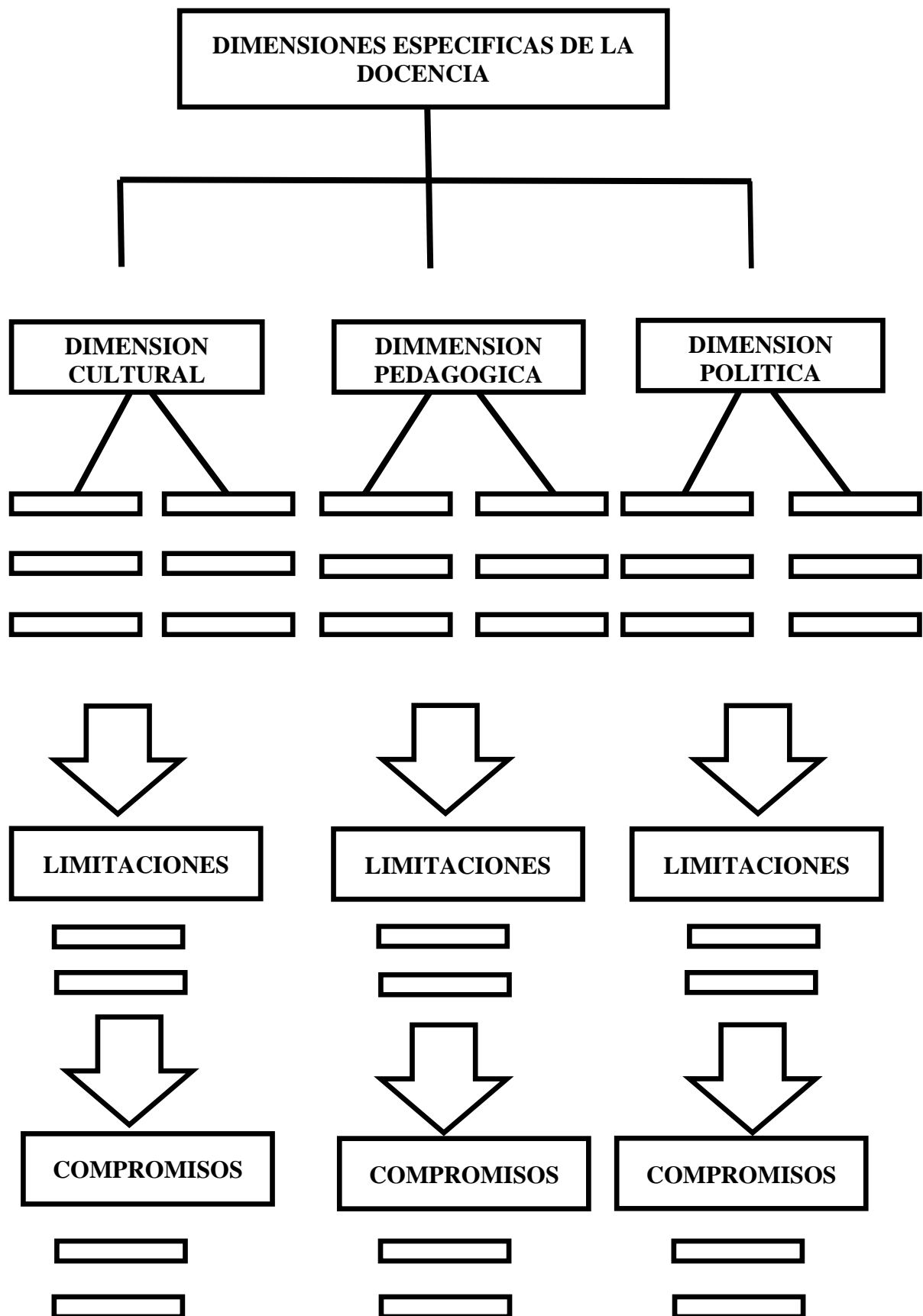
Se hace entrega a los 3 grupos de trabajo el material bibliográfico (dimensiones específicas de la docencia: cultural, pedagógica y política).

Mediante la técnica del Meta plan el facilitador procede a entregar cuartillas de cartulina de diversos colores (verde, amarilla, rosada), plumones a cada equipo de trabajo.

También se hace llegar al coordinador de cada equipo el material de trabajo (fotocopias, plumones, cinta, papel, tijera...etc.) Leen atentamente, analizan y sintetizan la información en las cuartillas de cartulina dentro de cada equipo de trabajo.

Seguidamente y en estricto orden se procede a pegar sus análisis en la pizarra en el lugar que le corresponde, de manera que se completa el organizador visual.

Los coordinadores de equipo exponen en plenaria con claridad la intensidad de su trabajo realizado sobre el tema que se está tratando, levantan la mano guardando la debida compostura para realizar preguntas, aclaraciones sobre el tema o realizar algunos aportes constructivos al equipo de trabajo.



El facilitador realiza la ampliación y la reflexión del tema sobre la importancia de las dimensiones específicas de la docencia en nuestros días según el MBDD que se encuentra vigente actualmente y el cual debe ser conocido y puesto en práctica en su cabalidad por los docentes en su trabajo pedagógico con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, resaltando la dimensión pedagógica que 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.

#### **Momento de reflexión y sinceramiento:**

Dentro de cada equipo los docentes reflexionan a conciencia e identifican claramente las limitaciones que encuentran los docentes en su práctica pedagógica las cuales les impiden alcanzara cabalidad las capacidades y competencias de cada ciclo.

Anotan sus conclusiones acerca del tema tratado y elaboran un organizador creativo y las pegan al pie de cada dimensión que les tocó trabajar, para posteriormente exponerlas.

#### **Compromisos.**

Luego de analizar y reflexionar sobre la profesionalidad docente que le permita cumplir con su rol como tal, el facilitador explica que los docentes deben elaborar compromisos los cuales serán aprobados en consenso y sean evaluados posteriormente.

### MODULO N° 3

## REVALORIZACIÓN SOCIAL Y PROFESIONAL DE LOS DOCENTES

#### **Taller: “Fortaleciendo la autoestima de nuestros docentes”**

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprenda nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Fomentar es mucho más que solo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello (Chiavenato, Idalberto 2008).

**OBJETIVO:** Que los docentes y directivo de la I.E. “Honofre Benavides” eleven su autoestima para tener una vida plena.

**MOTIVACIÓN:** Se realiza la siguiente dinámica.

Se pide a dos docentes que salgan por unos minutos fuera del aula, la facilitadora les dice que cada una piense en un tema cualquiera y al ingresar nuevamente lo expongan ( se les da un tiempo para que piensen y organicen lo que van a hablar); mientras tanto la facilitadora al resto de docentes que quedaron en el aula, se les indica que las personas que están afuera, irán ingresando uno a uno y cada uno tratará de exponerles un tema, para esto ellos tendrán que mostrar los siguientes comportamientos:

- Para la primera persona que ingrese e intente exponerles un tema, tendrán que ovacionarla, aplaudirla apenas ingrese y en todo momento.

- Para la segunda persona que ingrese, su comportamiento será todo lo contrario a la primera; a esta docente, apenas ingrese, tendrán que ignorarla, se ponen a conversar, hacen caso omiso y no prestan atención a lo que ella dice... la ignoran.

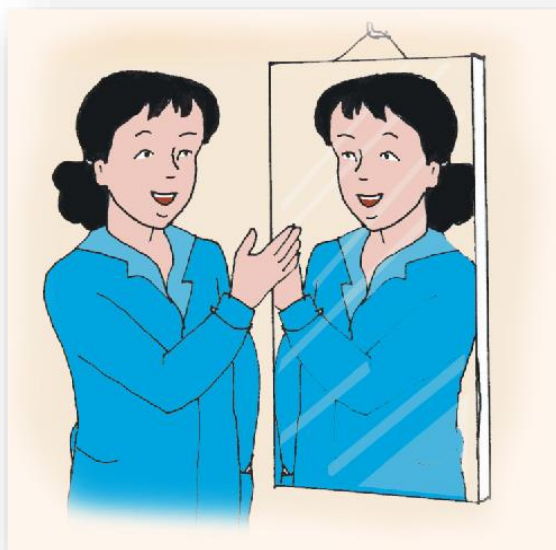
Finalmente se pide a las dos docentes que digan cómo se han sentido frente al comportamiento/actitud (recibimiento) de sus compañeras.

Luego de esto, se realiza una reflexión sobre el tema.

## **DINÁMICAS:**

### **1.- “La verdad frente al espejo”**

Se les pide se observen en un espejo y se responden así mismo:



¿Alguna vez has realizado este ejercicio?

¿Qué opinas de lo que observas?

¿Crees que tienes una imagen o idea clara de ti mismo?

¿Qué cualidades tienes u observas en tu persona?

¿Qué debilidades tienes u observas en tu persona?

¿Favorece a la persona ser consciente de sus cualidades, debilidades?, ¿Por qué?

- Luego se les entrega una hoja bond y se les pide que se dibujen, en la parte posterior de la hoja escriban sus cualidades y debilidades. Lo pegan en la pizarra por equipos.
- Cada integrante del equipo responde a la pregunta ¿Qué es la autoestima? Para posteriormente colocarlo debajo de la hoja donde se dibujaron.
- Finalmente, el facilitador presenta la definición de AUTOESTIMA y cotejamos con sus respuestas.

## 2.- “Las cuatro As...”

Una persona que tiene una buena autoestima posee las siguientes características:

### **ACEPTACIÓN:**

#### **Lectura: Animales de la Selva.**

El gran rey león quería que su selva progresara, escuchaba a muchos asesores que le daban ideas desde fortalecer debilidades, multidisciplinar actividades. El gran León quería que su selva hiciera frente a la globalización así que, durante su seminario de cinco días en una de las playas más exóticas del país, cada uno de sus asesores habló de los atributos indispensables para alcanzar la excelencia.

Sí todos corriéramos a gran velocidad alcanzaríamos el éxito proponía **el conejo**. La capacidad de escalar árboles y son primordiales para alcanzar el éxito decía la **ardilla**. Tantos ríos existen en la selva que, la capacidad de nadar es garantía de éxito, dijo el **pato**. Yo creo que volar a gran altura nos llevará y mantendrá en el éxito decía el **águila**.

De esta forma la gran variedad de animales manifestaba sus cualidades como factor de éxito.

Ante tantas propuestas el león dijo el mejor medio de alcanzar el éxito sería:

**CORRER, ESCALAR, NADAR Y VOLAR.**

Comenzó el entrenamiento, pero por más esfuerzos que se hizo ninguno era capaz de cumplir con la disposición (nadar, escalar, correr y volar a la vez).



El conejo ganaba en las pruebas de carrera, pero tuvo un terrible ataque de histeria cuando tuvo que intentar nadar. La ardilla era la mejor escaladora, hasta que se lastimó cuando tomaba las clases de vuelo. En natación y en carrera tampoco le fue tan bien. El Águila tampoco le fue bien en natación, carrera y escalada, se lastimó y perdió la clase de vuelo.

El León desesperado ordenó que todo volviera a ser como solía ser.

El clima era tenso, se generaban miedos e intrigas, algunos perderían la vida.

Pronto el mono generó una nueva opción rompía el paradigma anterior. “Aprendamos de la experiencia, decía, reconozcamos que todos tenemos cualidades, pero también todos poseemos debilidades y tenemos que aprender a reconocerlos seamos fuertes en nuestras cualidades y cada día restemos nuestras debilidades, participemos con nuestras cualidades, es mejor así que intentar hacer mejor lo que hacen mejor los otros”.

**MORALEJA: Así la selva fue mucho más armónica y próspera porque los animales aprendieron a reconocer sus fortalezas y debilidades.**

### **AFECTO:**

#### **Dinámica: “Dar y recibir afecto”**

- El instructor presenta el ejercicio, diciendo que, para la mayoría de las personas, tanto dar como recibir afecto, es asunto muy difícil. Para ayudar a las personas a experimentar la dificultad, se usa un método llamado bombardeo intenso.
- Las personas del grupo dirán a la persona que es el foco de atención todos los sentimientos positivos que tienen hacia ella. Ella solamente oye.
- La intensidad de la experiencia puede variar de diferentes modos, probablemente, la manera más simple es hacer salir a la persona en cuestión del círculo y quedar de espaldas al grupo, escuchando lo que se dice. O puede permanecer en el grupo y le hablan directamente.
- El impacto es más fuerte cuando cada uno se coloca delante de la persona, la toca, la mira a los ojos y le habla directamente.
- Al final con el apoyo del facilitador habrá intercambio de comentarios acerca de la experiencia.

## **APRECIO:**

### **Dinámica: “Acentuar lo positivo”**

Muchos hemos crecido con la idea de que no es "correcto" el autoelogio o, para el caso, elogiar a otros. Con este ejercicio se intenta cambiar esa actitud al hacer que equipos de dos personas compartan algunas cualidades personales entre sí. En este ejercicio, cada persona le da a su compañero la respuesta a una, dos o las tres dimensiones siguientes sugeridas:

- ✓ Dos atributos físicos que me agradan de mí mismo.
- ✓ Dos cualidades de personalidad que me agradan de mí mismo.
- ✓ Una capacidad o pericia que me agradan de mí mismo.

Explique que cada comentario debe ser positivo. No se permiten comentarios negativos. (Dado que la mayor parte de las personas no ha experimentado este encuentro positivo, quizá necesiten un ligero empujón de parte de usted para que puedan iniciar el ejercicio).

El facilitador aplicará unas preguntas para su reflexión:

¿Cuántos de ustedes, al oír el trabajo asignado, se sonrió ligeramente, miró a su compañero y le dijo, "Tú primero"?

¿Fue difícil señalar una cualidad al iniciar el ejercicio?

¿Cómo considera ahora el ejercicio?

## **ATENCIÓN:**

### **Dinámica: “Cartas para etiquetarse”**

Con anticipación al evento el facilitador prepara un juego de cartas para cada uno de los subgrupos. Las cartas se preparan de la siguiente forma: Las cartas se elaboran con tarjetas 3X5 en las cuales se deben escribir diferentes frases, adjetivos calificativos (positivos y negativos) como: honrado, alegre, introvertido, extrovertido, estudioso, deportista, agresivo, etc.

Es necesario elaborar por lo menos cinco tarjetas por cada participante. Es decir, si el subgrupo está integrado por 8 participantes entonces es necesario elaborar por lo menos 40 tarjetas.

Ya en el evento el facilitador divide al grupo en subgrupos de 5 integrantes.

El facilitador explica a los subgrupos la actividad: Las cartas se ponen sobre la mesa al centro del subgrupo. Un voluntario toma la primera carta, observa la ilustración y si se siente identificado con lo que ahí aparece, se queda con ella; si no es así, la pone junto al montón y le da la oportunidad a la persona que se encuentra a su lado derecho para que tome o deje la carta. Se continúa de la misma forma y al terminar la ronda si nadie retiro la carta esta se elimina y se continúa con la siguiente.

Los subgrupos reciben de parte del facilitador su juego de cartas. La dinámica continúa igual hasta que se terminen las cartas.

En sesión plenaria cada participante muestra al grupo sus cartas y comenta por qué se siente identificado con ellas. Los demás pueden intervenir haciendo preguntas. El ejercicio continúa de la misma manera, hasta que todos se presentan.

El facilitador guía un proceso, para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido a su vida.

Finalmente, el facilitador llama a la reflexión sobre estas cuatro características de la autoestima, que toda persona con una elevada autoestima debe poseer, esto exige un buen conocimiento de nuestra forma de ser y tener conciencia del propio mundo interior.

### **3.- Sentido de Seguridad**

#### **Dinámica: “Yo estoy bien, pero, ¿ustedes?”**

El facilitador solicita a los participantes del grupo que se califiquen ellos mismos en una escala de uno a cinco, en lo tocante al aspecto físico, psicológico o conductual. Un ejemplo podría ser el atractivo físico, la calidez interpersonal o la frecuencia de una conducta adecuada.

Nuevamente se le solicita al grupo que califique, en otra escala de cinco puntos a la persona típica (en el grupo o en la sociedad) sobre las mismas bases.

Antes de iniciar la evaluación el facilitador le dice al grupo que recuerde que el punto medio de la escala debe representar el promedio o la media.

Recoge los datos de la autoevaluación y calcula la media. Obtiene los datos de la evaluación de la persona " típica " y calcula la media.

#### **PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN:**

1. ¿Cuál media predican que será la más elevada (¿lo más probable es que lo será la autoevaluación? ¿Por qué? (Casi todas las personas desean considerarse por arriba del promedio o media).
2. ¿Cuál es el efecto de este fenómeno en las evaluaciones de desempeño?
3. ¿Y en la eficacia de los instructores y los cursos?
4. ¿Qué se puede hacer para aumentar la objetividad de esas evaluaciones? (Utilizar escalas ancladas a la conducta, utilizar un sistema de distribución forzada o complementar los datos con evaluaciones hechas por personas ajenas que no tengan lazos emocionales.

Al finalizar el ejercicio el facilitador hace un análisis del desarrollo y de los resultados obtenidos.

#### **4.- El sentido de auto concepto:**

##### **Dinámica: “La foto proyección”**

El facilitador muestra una fotografía (cada equipo recibirá una foto), cada uno de ustedes tendrá 5 minutos para escribir qué sucedió antes de esa foto, qué está pasando en ella y que va a suceder después.

Van pasando así uno tras otro, hasta que pasen todos los voluntarios. El facilitador estará atento para aportar su crítica en forma oportuna, Es conveniente que él haga también autocrítica y sea criticado.

Cuando cada participante haya escrito su narración comentará en forma verbal, por lo menos durante tres minutos, con sus compañeros de equipo su percepción del antes, el ahora y el después de la foto.

Cuando cada quien haya dicho su percepción, el facilitador pedirá a cada grupo que surja un voluntario para participar en un plenario breve.

#### **5.- El Sentido de pertenencia:**

##### **Dinámica: “El nudo”**

Nos colocamos en un círculo lo suficientemente cerrado como para que nuestros brazos estén en contacto con los de nuestros vecinos. Cerramos los ojos, levantamos las manos e intentamos dar un paso al centro para coger con cada una de nuestras manos la mano de otra persona del grupo. Cuando cada mano está entrelazada con la de otra persona del grupo y ninguna se ha quedado descolgada abrimos los ojos e intentamos, sin soltarnos, deshacer el enmarañamiento que hemos creado.

Con paciencia, pasando por arriba y por abajo, saltando personas y brazos llegaremos a desenredar el nudo y crearemos un círculo o dos con una agradable sensación de éxito. Si el grupo es de más de 15 personas es más fácil separarnos en dos grupos más pequeños.

El facilitador realiza las siguientes preguntas. ¿Nos hemos divertido todos? ¿Se han divertido más los que daban más órdenes? ¿Hemos sido capaces de sentir la actitud cooperativa?

## **6.- El sentido de motivación:**

### **Dinámica: “Una alegre y larga vida”**

- El facilitador solicita a los participantes que tomen una hoja de papel y tracen una línea horizontal que la cruce. Les solicita que coloquen puntos en los dos extremos de la línea. El punto de la izquierda representa la fecha de nacimiento, y les solicita que escriban abajo del punto su fecha de nacimiento.
- Explica a los participantes que el punto del otro extremo (derecha) representa la fecha de la muerte. Comenta que sobre este punto se debe escribir el año de nuestra muerte, el cual depende del número de años que se crea se va a vivir. Solicita a los participantes que debajo de este punto, escriban la fecha estimada de su muerte.
- Ahora, solicita a los participantes poner un punto que represente donde se está ahora en la línea entre el nacimiento y la muerte. Después deberán poner la fecha de hoy debajo de este punto. Fecha de nacimiento aquí estoy ahora fecha de mi muerte.
- Solicita a los participantes que, hacia la izquierda de la fecha de hoy, sobre la línea escribir una palabra que representen lo qué se cree que se ha logrado hasta ahora.
- Terminada la actividad anterior el facilitador solicita a los participantes que, hacia la derecha de hoy, indiquen con una o dos palabras algunas cosas que se quieran hacer o experimentar antes de la muerte.
- El facilitador solicita a los participantes que analicen esta sencilla, pero significativa línea de la vida.
- En sesión plenaria comentan lo que sintieron y pensaron al realizar este ejercicio.

## **7.- El Sentido de competencia:**

### **Dinámica: “Aprendiendo a enfrentar problemas”**

Primero se debe explicar el objetivo del ejercicio, es decir, practicar el afrontar críticas de manera asertiva y constructiva. Seguidamente, el facilitador debe explorar como responden a las críticas cada uno de los integrantes del grupo. Para ello, el facilitador o los propios componentes del grupo formularán una crítica imaginaria a cada uno de ellos. Posteriormente, se iniciará una discusión grupal sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Quién evitó la crítica?
- ¿Quién la negó?
- ¿Quién se excusó?
- ¿Quién devolvió el golpe?

Tras el debate, el facilitador explicará cada uno de los pasos que hay que seguir para afrontar una crítica de un modo asertivo y los escribirán en la pizarra para facilitar la práctica posterior:

- Pide detalles.
- Coincide con la crítica.
- Sino coincide, respeta el derecho del crítico a tener su propia opinión.

Para trabajar dicha respuesta, cada participante formulará, de nuevo, una crítica al compañero de su derecha, quien debe responder a ésta de forma asertiva, siguiendo los pasos previamente explicados.

Tanto el facilitador como los compañeros podrán proporcionar retroalimentación y si hay cosas que corregir se les invitará a que repitan el ejercicio. Todos tienen hacer de crítico y criticado.

El facilitador reflexiona sobre la importancia de desarrollar estos cinco componentes como: El sentido de seguridad, auto concepto, pertenencia, motivación y competencia que nos permitirá el fortalecimiento de la autoestima de los docentes como un requisito de una vida plena.

## **8.- Dinámica: “¿Cuánto valgo?”**

El facilitador hace la entrega de sobres cerrados a cada coordinador del equipo de trabajo (cada sobre contiene cantidad diferente de dinero, s/.200.00, s/.100.00, s/. 50.00, s/.20.00).

Se indica que procedan a la apertura de los sobres y cuenten el dinero que se encuentra dentro del sobre, el facilitador explica que el dinero que les toco será el pago que merecen por una sesión de aprendizaje con todos sus procesos pedagógicos.

Se entrega cuartillas de papel bond y se pide que anoten las respuestas a las siguientes preguntas:

¿Cómo te has sentido como docente?

¿Te parece justo el pago por tu trabajo?

¿Qué podemos hacer para mejorar nuestras remuneraciones?

Individualmente responden y leen en voz alta en forma ordenada hasta terminar, seguidamente lo van pegando en la pizarra.

Finalmente, el facilitador reflexiona sobre la difícil condición en la que se encuentra el docente en la actualidad y uno de esos problemas es la baja remuneración que recibe.

### **Reflexión:**

Para finalizar la tercera estrategia el facilitador hará una reflexión general. Teniendo en cuenta los cuatro puntos trabajados (autoestima, características, componentes y las bajas remuneraciones económicas). Para lo cual les entrega cuartillas de papel y les pide que respondan a las siguientes preguntas.

¿Qué relación existe entre autoestima y docencia?

¿La autoestima se aprende o se nace con ella?

¿Crees que la remuneración económica influye en la autoestima del docente?

¿Qué debe hacer el docente en relación a la autoestima?

Seguidamente pegan sus cuartillas con sus respuestas y con el apoyo de la

## **MODULO N° 4**

### **EFFECTIVIDAD DE DOMINIOS, COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO**

#### **DOCENTE**



### **Taller:” Caminando con los nuevos cambios”**

El Marco de Buen Desempeño Docente, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

**OBJETIVO:** Que los docentes de la I.E. 40531 “Honofre Benavides” conozcan, analicen y reflexionen sobre el Marco de buen desempeño docente (Dominios, Competencias y desempeños) para mejorar su práctica docente y como consecuencia elevarlos estándares de aprendizajes.

### **TEMÁTICA**

- Propósitos del MBDD.
- Dominios del MBDD.
- Competencias del MBD.
- Desempeños del MBDD.

### **METODOLOGÍA**

- Trabajo en equipo e individual.
- Análisis del Marco de buen desempeño docente.
- Exposición interactiva.
- Socialización y sistematización.

## **EVALUACIÓN**

Al finalizar el evento se hará la evaluación del desarrollo del taller.

### **SECUENCIA METODOLÓGICA:**

Mediante la dinámica de “las tarjetas”, se procede a entregar una a cada participante, luego se les pide que se reúnan todos los que tienen las tarjetas del mismo color para formar los equipos de trabajo de cinco integrantes, y proceden a elegir a su respectivo coordinador.

El facilitador proyecta un video “¿Quién se llevó mi queso?”, para reflexionar sobre las diferentes actitudes, que toman de las personas ante los grandes cambios que se presentan en la práctica docente.

Los participantes reflexionan sobre lo observado y en forma individual levantan la mano para expresar sus opiniones.

### **Recuperación de los saberes previos**

El facilitador entrega cuartillas de cartulina al coordinador de cada equipo para que lo distribuya y anoten individualmente a las respuestas a las siguientes preguntas que están colocadas en la pizarra en cuartillas de cartulina.

¿Qué es el Marco de Buen Desempeño Docente?

¿Cuál es la utilidad del Marco de Buen Desempeño Docente?

¿Cuáles la estructura del Marco de Buen Desempeño Docente?

¿Qué es una competencia?

Luego del recojo de los saberes previos el facilitador socializa los aportes.

### **Trabajo de análisis y síntesis:**

Seguidamente el facilitador presenta en Power Point información sobre el marco de buen desempeño docente y explica a los participantes, que cada equipo debe realizar el análisis de la guía y mediante la técnica del Meta plan en cuartillas de cartulina de diferentes colores anotaran la información de la guía del MBDD de la siguiente manera:

**Equipo 1:** Analizan los propósitos y dominios del MBDD.

**Equipo 2:** Analizan las competencias del MBDD.

**Equipo 3:** Analizan los desempeños del MBDD.

Los representantes de cada equipo de trabajo pegan las tarjetas en la pizarra y proceden a exponer el trabajo realizado. Luego de haber culminado esta etapa, el facilitador inicia la explicación, la reflexión y la absolución de las dudas que se presenten.

### **Autoevaluación y compromisos:**

Los participantes reflexionan y responden a las siguientes preguntas:

Del 1 al 5: ¿cuánto crees que conoces sobre el MBDD?

¿Cuál es tu compromiso como docente para mejorar tu práctica docente?

Finalmente, el facilitador recuerda que los cambios no deben asustar al docente muy por el contrario deben ser una oportunidad para seguir aprendiendo.

## CONCLUSIONES

1. El presente trabajo de investigación ha identificado con referentes empíricos y teorías conceptuales, el deficiente desempeño docente en cuanto a planificación, facilitación y evaluación de los aprendizajes, en la I.E N° 40531 “Honofre Benavides”, lo cual obedece a diferentes factores de los cuales la falta de liderazgo, la revalorización social y profesional y el poco conocimiento de los dominios, competencias y desempeños constituyen los factores de mayor relevancia.
2. Diseñar el programa de gestión educativa de asesoría técnico pedagógica para optimizar el desempeño docente sustentada en la teoría de la Gestión Educativa y los Marcos de Buen Desempeño tanto directivo como docente, constituyen nuestro mayor aporte para solucionar el problema del deficiente desempeño docente en la I.E N° 40531 “Honofre Benavides” y por consiguiente mejorar la calidad educativa.

## **RECOMENDACIONES**

1. Es importante que el programa de asesoría técnico pedagógica fundamentada en teorías, sea valorado y aceptado en diferentes escenarios educativos que presenten similares problemas, con el propósito de mejorar la calidad educativa.
2. Se recomienda que el programa de gestión educativa en asesoría técnico pedagógica para optimizar el desempeño docente, constituya una motivación para directores y docentes que desarrollen nuevas investigaciones con otros enfoques teóricos, como vía de mejoramiento de la calidad educativa.
3. Es necesario que este programa de gestión educativa en asesoría técnico pedagógica para optimizar el desempeño docente, se concrete en la práctica a fin de fortalecer el valor científico de este trabajo de investigación. Dicha aplicación debe llevarse a cabo en situaciones socioeducativas similares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CASASSUS JUAN (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B), UNESCO.
2. CAHUANA, E. (2006).” Medición de la productividad educativa: Un modelo TCC”. Ed. Pirámide.
3. CALERO, L. (1999). Gestión Educativa. Lima: Abelud.
4. CABREJO, GUICELA (2009). “Desempeño profesional del docente” Copyright: attribution Non – comercial.
5. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2012) “Marco de Buen Desempeño docente”. Lima.
6. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2012). “Marco de Buen Desempeño Directivo”. Lima.
7. MEDRANO RODRIGUEZ, HERNAN, SERGIO A. MOLINA GRANADOS. (2009) “Desempeño del docente del siglo XXI.Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación [IIIEPE]-México.
8. BOLIVAR-BOTIA, A. (2010) “¿Como un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?” Revista Internacional de Investigación en Educación, 3(5), 79- 106 Colombia, Pontificia Universidad Javeriana.
9. RENE GARCIA CRUZ, WILBER VALDEZ AGUILAR (2000). Teoría de la Gestión y Administración Educativa – U.N.S.A.
- 10.UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN MARCOS (2005). Capacitación en Planificación y Gestión Educativa. Facultad de educación. Lima -Perú.
- 11.CALVO, BEATRIZ. (2006). La asesoría técnico pedagógica en la construcción de nuevas culturas de supervisión escolar. Trabajo presentado en el Encuentro Nacional de Asesores. CONAFE. Yucatán, México.

12. BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. (2004). Historia de la ley N° 19.961. Sobre evaluación.
13. IBARROLA, MARÍA. (1998). La formación de los profesores en la educación básica en el siglo XX.
14. FARRO CUSTODIO, FRANCISCO. (2003) Gerencia de Centros Educativos, Hacia la calidad total. Centro de Proyección Cristiana - Lima Perú.
15. INIDE (1997). Curso de principios de la Administración de la Educación Lima.
16. LEMUS, LUIS ARTURO (1958) "Organización y Supervisión de Escuelas primarias" Publicaciones Cultura S.A. La Habana Cuba.
17. MARTÍN, M. (2000). Las Relaciones Interpersonales en Centros de Menores: El Equipo Educativo. Córdoba.
18. CONTRERAS, OLGA P. (2004). La responsabilidad del docente en formación. Universidad Pedagógica Nacional Unidad.
19. DELORS, JACQUES (1997). Los cuatro pilares de la educación y El personal docente en busca de nuevas perspectivas. En La Educación encierra un tesoro (pp. 89-103 y 155-171). México: Ediciones UNESCO.
20. DOMINGO, JESÚS. (2004). Escenarios y contextos de acción y Funciones de asesoramiento. En Domingo, Jesús (coord.). Asesoramiento al centro educativo (pp. 107-130 y 183-202). México, D.F.: Editorial Octaedro, México.
21. FARFÁN, ENRIQUE. (2008) El cuerpo, el arte y las historias del mal pedagógico. UNAM-FES Aragón. Obtenido el 9 de diciembre.
22. FULLAN, MICHAEL Y HARGREAVES, ANDY. (2000) "Profesionalismo interactivo y lineamientos para la acción". La Escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar, México, SEP (Biblioteca para la actualización del maestro), pp. 109-176.

23. IBARROLA, MARÍA. (1998). La formación de los profesores en la educación básica en el siglo XX.
24. LATAPÍ SARRE, PABLO. (1998). Un siglo de educación en México. Tomo II. México: Fondo de Cultura Económica-Biblioteca Mexicana.
25. POZNER DE WEINBERG, PILAR. (2002). Ser directivo escolar, en El directivo como gestor de aprendizajes escolares, Argentina, Ed. Aique, pp. 93-129. Argentina.
26. POZNER DE WEINBERG, PILAR. (2000). Trabajo en equipo. Módulo 9. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, Buenos Aires, Ministerio de Educación de la Nación/IIPE/UNESCO.
27. REYES, NORMA Y LÓPEZ YOLANDA. (2007). La indefinición de la función de los Asesores Técnico Pedagógicos. Ponencia del IX Congreso Nacional de Investigación Educativa del COMIE- Mérida, Yucatán.
28. HALL, RICHARD. (2006). Organización, estructuras, procesos y resultados. 6ª Edición. Ed. México. Prentice Hall.
29. RODRÍGUEZ, MAURO Y AUSTRIA, HONORATO. (1991). Formación de instructores. México. Ed. McGraw Hill.
30. LAFFITTE FIGUERAS, ROSA M. (2003). Antología: La gestión del cambio. Universidad de Barcelona, España.
31. DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN AREQUIPA. (2005) Programa Estratégico de mejora de la Gestión Pedagógica y de los Aprendizajes Arequipa.
32. INIDE (1997). Curso de principios de la Administración de la Educación Lima.
33. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2005) Módulo I. Gestión Pedagógica. Programa de Capacitación en gestión a Distancia.



34. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2005). Módulo II. Gestión Pedagógica. Programa de Capacitación en gestión a Distancia.
35. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2002) “Guía de Supervisión y Monitoreo” Lima
36. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2006) “Guía de Monitoreo” Lima
37. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2007) “Acompañamiento, Monitoreo y Supervisión” Lima
38. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2002) Revista de educación N° 02 “Órgano de la Dirección Primaria. Lima
39. MINTZBERG, H. Y. (1993). El Proceso Estratégico. México DF: Prentice Hall Hispanoamericana.
40. RENE GARCIA CRUZ, WILBER VALDEZ AGUILAR (2000). Teoría de la Gestión y Administración Educativa – U.N.S.A.
41. SEP. Antología de gestión educativa. (2001). México.
42. SUNZ, Emma. El Aleph (1949) de Jorge Luis Borges.
43. ÁLVAREZ GARCÍA, I. (2009). Desafíos de innovación y gestión en la educación básica. En SEP, Cultivar la innovación. Hacia una cultura de la innovación (pág. 144). Estado de México: Constantino Editores S.A.
44. ÁLVAREZ GARCÍA, I. (2002). Desafíos de la Calidad en la Educación Básica. Investigación Administrativa. México.
45. DÍAZ BARRIGA, Á. (1996). Los programas de evaluación (estímulos al rendimiento académico) en la comunidad de investigadores. Revista Mexicana de Investigación Educativa.
46. GURRÍA, Á. (2009). Presentación del Estudio Internacional de Enseñanza y Aprendizaje (TALIS) de la OCDE. Observaciones de Ángel Gurría, Secretario General OCDE. México: OECD.

47. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2010). Metodología de la investigación, quinta edición. México: McGraw-Hill.
48. HERNÁNDEZ, A. M. (2004). Los cursos de la Carrera Magisterial en la profesionalización del magisterio de educación primaria. México, D.F.
49. HOROWITZ, J. (1990). La calidad del servicio. Madrid: McGraw-Hill.
50. INSTITUTO NACIONAL PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN (INEE). (2006). La calidad de la Educación Básica en México 2006. México, D.F.
51. MURILLO TORRECILLA, F. (González de Alba, V., & Rizo Moreno, H. H. (2006). Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO
52. SANTIBÁÑEZ, L. M. (2002). ¿Están mal pagados los maestros en México? Estimado de los salarios relativos del magisterio. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 9-41.

### **PÁGINAS WEB**

1. ¿Quién se llevo mi queso?

<https://www.youtube.com/watch?v=KrUA2UsF3po>

2. En que momento se jodio el Perú:

<https://www.youtube.com/watch?v=H30jOvc3hAk>

## **ANEXOS**

## ANEXO 01

### **ENCUESTA APLICADA AL DIRECTOR DE LA I.E. 40531 “HONOFRE BENAVIDES” TOMEPA-AREQUIPA.2012**

**Estimado Señor Director:** La presente encuesta tiene por finalidad obtener información acerca de la gestión educativa y el desempeño docente que se viene realizando al interior de la Institución educativa del Nivel Primario y secundario por lo que solicito que responda con sinceridad, ya que esta encuesta tiene la finalidad de optimizar el desempeño docente en la I.E. que Ud. dignamente dirige sin la finalidad de denigrarlo o dudar de su trabajo, muy por el contrario contribuirá a realizar el desarrollo eficiente del trabajo de investigación de nuestra institución.

Gracias por su contribución en la encuesta.

#### **ASPECTOS DE UN LIDER PEDAGOGICO.**

**1.-Según su opinión ¿Qué características debe reunir un líder pedagógico según el Marco de buen desempeño directivo?**

Habilidades sociales.	
Liderazgo pedagógico para conocer, priorizar y gestionar los procesos de enseñanza aprendizaje.	
Desarrollar una gestión abierta, comunicativa y flexible más democrática en los procedimientos.	
Planificar y ejecutar el monitoreo y acompañamiento para mejorar la calidad de los procesos de aprendizajes.	
Todas las anteriores.	

## **GESTIONA LA QUE DEDICA MÁS TIEMPO EL DIRECTOR.**

**2.- De las siguientes gestiones. ¿A cuál de ellas le dedica usted más tiempo?**

Administración de los recursos materiales y económicos.	
Gestión para construcción, implementación y equipamiento de más aulas.	
Gestión para garantizar procesos pedagógicos pertinentes que aseguren una educación de calidad.	

## **GESTION CON LIMITADO MANEJO DE HABILIDADES SOCIALES**

**3.- ¿Cómo son las relaciones entre usted y los docentes dentro de la Institución Educativa que dirige?**

Existe una comunicación empática	
Existen relaciones de respeto y confianza.	
Existe relación formal de director y docente.	
Existe relación vertical.	

## **FINALIDAD DEL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO**

**4.- ¿Con qué finalidad se realiza el monitoreo y el acompañamiento a los docentes de su Institución Educativa?**

Para dar cumplimiento al Plan de monitoreo y acompañamiento	
Para sancionar a los docentes que no cumplen con su trabajo en el aula.	
Para verificar el cumplimiento de las funciones del docente.	
Para brindar apoyo en áreas críticas en los procesos de enseñanza aprendizaje.	
Para cumplir con las funciones del Director.	

## **ACCIONES DESPUÉS DE LAS VISITAS DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO.**

### **5.- ¿Qué acciones realiza después de las visitas de monitoreo y acompañamiento a los Docentes?**

Sistematiza la información para proponer actividades que permita superar áreas críticas en el desempeño de los docentes.	
Elabora memorando de llamadas de atención para docentes que no cuentan con los documentos pedagógicos.	
Reúne a los docentes para generar reflexión sobre el trabajo que realizan los docentes en el aula para construcción de propuestas para enfrentar dificultades.	
Archiva las Fichas de supervisión como evidencias de estar dando cumplimiento al plan de Supervisión.	

## **EL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE**

### **6.-Según el MBDD ¿Cuál de los dominios comprende la conducción del proceso de enseñanza?**

En el dominio I	
En el dominio II	
En el dominio III	
En el dominio IV	

## **PROCESOS DE MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO**

### **7.- ¿Cómo realiza Usted el monitoreo y acompañamiento a los docentes en el aula?**

Llenando una ficha de supervisión que tiene previsto los indicadores a evaluar.	
Observando minuciosamente las debilidades o fortalezas en el proceso de enseñanza aprendizaje para sancionar o felicitar al docente.	
Muestra una actitud dialógica y empática en el desarrollo de la supervisión para tomar decisiones con el docente sobre dificultades encontradas.	

## RELACION DE LA ESCUELA CON LA COMUNIDAD

### 8.- ¿Cómo es la participación de la comunidad educativa: docentes y Padres de familia en el aspecto pedagógico?

El aspecto pedagógico lo trabajan solo, los docentes.	
Los padres de familia no tienen por qué meterse en el aspecto pedagógico.	
Los padres de familia solo asisten cuando hay problemas con sus hijos o cuando son convocados por la APAFA.	
El director con los docentes son los únicos que se encargan del aspecto pedagógico.	

## DIFICULTADES EN EL CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

### 9.- ¿Por qué cree Ud. Que algunos docentes no están cumpliendo adecuadamente con sus funciones?

Desconocimiento de los propósitos del marco del buen desempeño docente.	
Deficiente liderazgo pedagógico, que dedica mayor tiempo a la gestión administrativa.	
Limitado manejo de habilidades sociales para comprender y ayudar a los docentes.	
Por el facilismo, la monotonía y la falta de identidad docente	
Todas las anteriores.	

## UTILIDAD DEL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DOCENTE

### 10.- ¿Conoce Ud. a cabalidad la utilidad del MBDD?

Si conozco.	
No conozco.	
Conozco muy poco.	
No conozco nada.	

## **CUMPLIMIENTO CON LA DOCUMENTACION TECNICO-PEDAGOGICA**

**11.- ¿Los docentes de su I.E. cumplen con presentar en el tiempo previsto su documentación (programaciones, sesiones, etc.), para su trabajo pedagógico?**

Siempre presentan a tiempo.	
A veces lo hacen.	
De vez en cuando.	
Casi nunca lo hacen.	

## **SEGUIMIENTO DE LA SECUENCIA PEDAGOGICA EN LA SESION**

**10.- ¿Cuándo Ud. Observa el desarrollo de la sesión de aprendizaje y el seguimiento secuencia pedagógica? ¿Cómo lo calificaría?**

Muy adecuado.	
Adecuado.	
Deficiente.	
Muy deficiente.	

## **PLANIFICACION DE LAS SESIONES PEDAGOGICAS**

**10.- ¿Cuándo visita al aula, todos los docentes cuentan con su carpeta pedagógica actualizada (Programaciones, sesiones, material didáctico)?**

Todos.	
Algunos.	
Unos cuantos.	
Casi nadie.	



## DE LA CREATIVIDAD E INNOVACION DEL DOCENTE

**10.- ¿Cómo calificaría Ud. La creatividad, innovación por parte de los docentes, ¿en la mejora del trabajo de sus sesiones pedagógicas?**

Muy adecuado.	
Adecuada.	
Deficiente.	
No se observa.	

## DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E.

**10.- ¿En general cómo calificaría el desempeño de los docentes en su Institución Educativa?**

Muy adecuada.	
Adecuada.	
Deficiente	
Muy deficiente.	

Fuente: Encuesta director. Noviembre, 2012. ZÚNIGA. LI.