

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS**

**MONITOREO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA METODOLOGÍA  
DOCENTE**

(Estudio realizado en centros educativos de Educación Básica, Distrito No. 96-29 del municipio de  
Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango)

**TESIS DE GRADO**

**ILIANA PATRICIA DEL ROSARIO VELÁSQUEZ SÁNCHEZ**

**CARNET 15587-12**

**QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2017**

**CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

FACULTAD DE HUMANIDADES

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS

MONITOREO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA METODOLOGÍA  
DOCENTE

(Estudio realizado en centros educativos de Educación Básica, Distrito No. 96-29 del municipio de  
Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**ILIANA PATRICIA DEL ROSARIO VELÁSQUEZ SÁNCHEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PEDAGOGA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS EN  
EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2017

CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.  
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
MGTR. MARLENE TERESINHA RUPPENTHAL WOLFARTH

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
MGTR. ERICK JAVIER AGUILAR ALVARADO

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 24 de octubre de 2017

Ingeniera Nívea del Rosario Calderón  
Subdirectora académica  
Campus Quetzaltenango

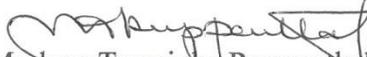
Estimada Ingeniera

Por este medio me complace hacer de su conocimiento que de acuerdo al nombramiento Oficio no. 0019 – 2017 – evlv, que se me hiciera en su oportunidad, he acompañado el trabajo de investigación y graduación titulado **“Monitoreo pedagógico del director y su incidencia en la metodología docente” (Estudio a realizarse en centros educativos oficiales de educación básica, Distrito No. 96-29, municipio de Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango)**, realizado por la estudiante **Iliana Patricia del Rosario Velásquez Sánchez, carné 1558712** de la Licenciatura de Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas.

Doy fe del trabajo realizado satisfactoriamente y por lo mismo, mi dictamen favorable para que pueda continuar, con el proceso que corresponda, según el reglamento de nuestra casa de estudios.

Sin otro particular, reitero mi consideración y estima.

Cordialmente,

  
Ma. Marlene Teresinha Ruppenthal  
Asesora





Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES  
No. 052185-2017

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ILIANA PATRICIA DEL ROSARIO VELÁSQUEZ SÁNCHEZ, Carnet 15587-12 en la carrera LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051412-2017 de fecha 14 de noviembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

MONITOREO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA METODOLOGÍA  
DOCENTE

(Estudio realizado en centros educativos de Educación Básica, Distrito No. 96-29 del municipio de Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PEDAGOGA CON ORIENTACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 15 días del mes de noviembre del año 2017.

  
\_\_\_\_\_  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

  
Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

## **Agradecimiento**

**A Dios:** Fuente de sabiduría y entendimiento. Por ser la luz que guía mi camino, la compañía y el aliento de vida para poder culminar una meta propuesta.

**A mis Padres:** Carlos Velásquez y Patricia Sánchez. Por su confianza y cariño, por la oportunidad y el apoyo incondicional a lo largo de mi carrera universitaria.

**A mis Hermanos  
y Abuelitos:** Por sus palabras de apoyo y cariño sincero.

**A mi Familia:** Por su apoyo moral y entusiasmo.

**A mis catedráticos  
de la Universidad  
Rafael Landívar:** Por las enseñanzas y sabios consejos.

**A mi Asesora  
de Tesis:** Ma. Marlene Ruppenthal, por sus consejos, cariño y acompañamiento en la elaboración de mi trabajo de graduación.

**Al Revisor de Fondo  
de Tesis:** Por sus observaciones y apoyo en el proceso.

**A mis Compañeros  
de la Carrera:** Por su amistad y compañerismo.

## **A la Universidad**

**Rafael Landívar:**

Por ser una institución que forma integralmente a los profesionales, con el lema: "En todo amar y servir".

## **A los Centros Educativos**

**Oficiales de Educación**

**Básica, Distrito No. 96-29:** Por abrirme las puertas para poder realizar el trabajo de campo de mi investigación, por su colaboración y apoyo.

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Fuente de sabiduría y entendimiento. Por darme la vida y la oportunidad de servir con entusiasmo y amor.
- A mis Padres:** Carlos Velásquez y Patricia Sánchez, por la oportunidad, el amor, apoyo, entusiasmo y confianza puestos en mí para poder culminar una meta más en mi vida personal y profesional.
- A mis Hermanos:** Andy y Elizabeth, por su cariño y apoyo.
- A mi Familia:** Por su entusiasmo y amor.
- A mi Asesora de Tesis:** Ma. Marlene Ruppenthal, por su cariño y acompañamiento.
- A la Universidad Rafael Landívar:** Casa de estudios que contribuyó en mi formación profesional y personal, por los conocimientos y valores inculcados.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Monitoreo pedagógico del director.....	10
1.1.1 Definición.....	10
1.1.2 Características.....	11
1.1.3 Técnicas e instrumentos.....	11
1.1.4 Etapas del monitoreo.....	12
1.1.5 Director de centros educativos.....	13
1.1.6 Perfil del director.....	13
1.1.7 Funciones del director institucional.....	15
1.1.8 El director como supervisor y orientador de la práctica pedagógica.....	15
1.2 Metodología docente.....	16
1.2.1 Definición.....	16
1.2.2 Principios didácticos para la enseñanza.....	16
1.2.3 Componentes básicos del método docente.....	18
1.2.4 Tipos de métodos.....	20
1.2.5 Características.....	21
1.2.6 Fases y técnicas.....	22
1.2.7 Perfil profesional docente.....	26
1.2.8 Rol del docente en el aula.....	27
1.2.9 Dificultades y posibilidades de evolución metodológica del docente.....	28
1.2.10 Representación y pensamiento didáctico del profesor.....	29
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>30</b>
2.1 Objetivos.....	30
2.2 Variables.....	31
2.3 Definición de variables.....	31
2.4 Alcances y Límites.....	35
2.5 Aporte.....	36

<b>III.</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>37</b>
3.1	Sujetos.....	37
3.2	Instrumentos.....	37
3.3	Procedimiento.....	37
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología.....	39
<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
<b>V.</b>	<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>VIII.</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>IX.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

## Resumen

El monitoreo pedagógico es una estrategia que consiste en la verificación y recolección de información sobre la marcha educativa y los aspectos didácticos de la práctica docente, específicamente la metodología, la cual encamina el proceso de aprendizaje, importante para alcanzar una educación de calidad. En este estudio se analizó cómo incide el monitoreo pedagógico del director en la metodología docente. El objetivo fue determinar la incidencia del monitoreo pedagógico del director en la metodología empleada por los docentes, un estudio descriptivo realizado en centros educativos oficiales de educación básica, Distrito No. 96-29, municipio de Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango. Los instrumentos para recabar la información fueron: boletas de encuestas para docentes y entrevista estructurada para directores.

De acuerdo a los resultados obtenidos el monitoreo pedagógico sí incide en la metodología docente en un 78%; en la siguiente medida: 42% mucho; 42% poco, este último se debe a no ser constante y carecer de retroalimentación. El 8% que responde al índice de nada, es justificado porque cada docente ha trabajado por interés propio. Además, los directores entrevistados consideran que sí incide, pero poco, las razones son el tiempo, el no contar con instrumentos adecuados y la falta de planificación consciente. Se concluye que la relación del monitoreo pedagógico con la metodología docente es relativa a la frecuencia con que se aplique, al conocimiento que los directores posean sobre la estrategia y a su forma de retroalimentar la didáctica docentes. Se recomienda a los directivos incluir en su planificación anual, espacios para los procesos de monitoreo pedagógico en el área metodológica de los docentes, de manera frecuente, flexible y que puedan dar la pauta a una retroalimentación constructiva.

## I. INTRODUCCIÓN

En un centro educativo el papel del director es fundamental para mejorar la calidad de los servicios institucionales pues es la autoridad administrativa del plantel. El rol que desempeña es multifacético; se reconocen tres dimensiones con respecto a las habilidades y conocimientos de su profesionalización. Estas consisten en la pedagógica, organizativa y económica-administrativa. La dimensión pedagógica comprende habilidades centradas en los procesos didácticos, en el trabajo y evaluación de proyectos. Además, actividades como la supervisión, y en él, el monitoreo; que es un proceso sistematizado de recolección de información y de análisis, para el seguimiento educativo. Con la implementación de la estrategia se amplía el fortalecimiento institucional que aumenta las ventajas de la oferta educativa y posibilita una mejor atención hacia las expectativas de padres y niños que acuden en busca de un buen servicio educativo público.

El monitoreo recolecta información de procesos pedagógicos desencadenados dentro y fuera del aula. Dentro del salón de clases, el docente como facilitador de los aprendizajes tiene que llevar a cabo su práctica con una serie de actividades y planificaciones, con la aplicación de metodologías que ayuden a lograr objetivos y competencias. El rol que desempeña es importante en la mediación entre el conocimiento y el estudiante que, como un guía ajustado a las necesidades individuales y colectivas, utiliza metodologías adecuadas al contexto y procesos de aprendizaje.

En el sistema educativo actual los directores enfrentan distintos retos en cuanto a sus funciones administrativas y pedagógicas. Una de ellas es la falta de lineamientos e instrumentos adecuados para el monitoreo que responde a uno de los desafíos en aras de mejorar la calidad en educación básica y el apoyo al trabajo docente. En este sentido, la evolución que ha tenido ha pasado desde la fiscalización hasta el hecho de asesorar a quien se monitorea o no saber con exactitud cómo realizar un monitoreo positivo y constructivo. Estos desafíos conllevan a que el aprendizaje responda a las demandas de la comunidad y a las exigencias de la sociedad del conocimiento. Desde esa perspectiva, los directores aplican el monitoreo pedagógico en las instituciones educativas, pero muchas veces no motivan a su

personal o carecen de instrumentos estructurados de forma objetiva, lo que causa deficiencias en la prestación de sus servicios.

Ante tal situación, el propósito de la presente investigación es determinar y describir la incidencia de la función monitorea del director en el área pedagógica, específicamente en la metodología empleada por el docente. Para ello, se busca identificar las estrategias de monitoreo aplicadas por el director y cómo estas inciden en la mejora continua de la metodología aplicada por el docente para luego, proponer un instrumento viable para implementar un monitoreo objetivo, positivo y constructivo.

Algunos aportes que fundamentan la investigación son los que se presentan a continuación. Gutiérrez (2010) en su artículo: “Seguimiento y monitoreo, procesos claves en el éxito de los proyectos de mejoramiento educativo”, expone que se han desarrollado varios proyectos en donde no se llegan a lograr las metas establecidas, eso se debe a que no se diseñan planes de monitoreo para verificar procesos, actividades y el recurso humano responsable de ejecutarlas. Dentro del artículo se define al monitoreo como el procedimiento en el cuál se va a constatar el logro y desacierto de un plan, con la recopilación de información para lograr correcciones necesarias. Resalta que “los indicadores a considerar son: el tiempo, uso de recursos, espacios, impacto de los resultados en diferentes áreas”. párr.6 Además es imprescindible considerar el perfil profesional del responsable de ejecutar el seguimiento y monitoreo, el cual abarca aspectos procedimentales, como ser capaz de realizar análisis de resultados cualitativos y cuantitativos, manejar técnicas estadísticas y realizar informes regularmente, para guiar al docente a evaluar constantemente su desempeño y sus saberes, sacar conclusiones sobre su propia práctica para anticipar los cambios. Concluye que es necesaria la implementación de un plan de monitoreo y seguimiento en cualquier proyecto, programa o plan a ejecutarse para que todo el trabajo se cumpla.

Al respecto Rodríguez (2011), en la investigación: “Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza”, expone sobre los líderes pedagógicos, sus procedimientos de supervisión e instancias de retroalimentación y autoevaluación. Con el objetivo de “describir y analizar procedimientos e instancias de retroalimentación y

autoevaluación utilizados en la supervisión del currículum” p.253, una investigación cualitativa de tipo descriptivo.

Hace mención de la incorporación de la técnica del monitoreo, dentro de la supervisión y el acompañamiento, para recabar información pertinente en la búsqueda de soluciones óptimas para mejorar las prácticas administrativas y pedagógicas. Entre sus hallazgos muestra una diferencia evidente entre el líder administrativo y el pedagógico, el último es valorado positivamente por el personal docente, puesto que puede promover sistemas de supervisión con técnicas manejables como el monitoreo, el acompañamiento y la retroalimentación; además generan momentos e instrumentos de supervisión que a largo plazo influyen en procesos de evaluación docente.

Callomamani (2013), en su tesis: “La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores” con el objetivo general de “determinar si la supervisión pedagógica influye en el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores” p.12. Con el objetivo específico de determinar si el monitoreo pedagógico influye el desempeño laboral de los docentes de dicha institución. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional, la muestra estuvo constituida por 69 docentes y 69 estudiantes de 5° secundaria de la institución. Los instrumentos consistieron en cuestionarios para docentes y estudiantes en donde asignaron punteos de acuerdo a su experiencia para medir cada variable.

Concluye que existe correlación directa entre supervisión pedagógica y desempeño laboral de los docentes. Asimismo “el monitoreo pedagógico influye significativamente en el desempeño laboral del docente, puesto que se halló un P valor 0.000 a un nivel de significancia de 5%, con una correlación de 0.810 entre los factores de estudio” p.111. Recomienda capacitar al supervisor pedagógico para perfeccionar y lograr la calidad educativa.

Por su parte Guerrero (2015) en su artículo: “La supervisión escolar realizada por el director”, explica la importancia de la función del director como supervisor, para que en el proceso educativo ayude y acompañe a su personal docente. El director de una secundaria es

considerado como un supervisor general pues debe orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje de la manera más adecuada, sin ser una persona fiscalizadora sino un guía. Para que cumpla con dicha función “necesita supervisar al maestro de forma discreta por medio de la observación o la visita al curso” párr.16, de acuerdo a la ocasión o a un plan establecido, todas las acciones con la finalidad de orientar y mejorar las prácticas pedagógicas, las relaciones laborales y el acondicionamiento de la institución.

Resulta oportuno mencionar a Calvo (2015), en su tesis de grado: “Supervisión pedagógica y desempeño profesional docente en la institución educativa emblemática Toribio Rodríguez de Mendoza– San Nicolás”, tuvo como objetivo general “determinar la relación que existe entre la supervisión pedagogía y el desempeño profesional docente” p.11; y como segundo objetivo específico, determinar la relación entre el monitoreo pedagógico y el desempeño profesional docente. Para ello trabajó con una muestra conformada por 103 docentes de dicha institución. Una investigación descriptiva correlacional, para la recolección de datos utilizó la observación, la entrevista y el cuestionario, los resultados fueron analizados en el nivel descriptivo inferencial, según las hipótesis formuladas.

En sus conclusiones explica que existen relaciones directas positivas entre sus variables; la aplicación de la supervisión pedagógica es fundamental para incrementar los niveles del desempeño profesional docente para mejorar la calidad de la educación. La tercera conclusión hace mención positiva de la relación entre monitoreo pedagógico y desempeño profesional docente, ya que se percibe como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional. Recomienda a los directivos de la institución aplicar enfoques de asesoramiento, acompañamiento y monitoreo pedagógico, que permitan recoger información sobre problemáticas institucionales para mejorar la prestación de los servicios educativos.

De acuerdo a García (2015), en su investigación: “Función técnico-pedagógica del director y la actualización docente”, planteó como objetivo describir la relación de la función técnico-pedagógica del director y la actualización docente, el estudio se realizó en 17 institutos de educación básica de la ciudad de Quetzaltenango, con una muestra conformada por 17 directores y 102 docentes de tercero básico. Los instrumentos utilizados para recabar la

información fueron boletas de encuestas, dirigidas a directores y docentes, y una lista de cotejo para observar las funciones del director dentro de la institución. El diseño de investigación fue descriptivo.

Concluyó que la función técnico-pedagógica del director si ayuda en la actualización docente, porque el director programa, coordina e incentiva al personal en actividades de capacitación; además son muy pocas las autoridades educativas que cumplen con todas sus funciones, por lo que el monitoreo se da en un bajo porcentaje. Recomienda que se incorpore, en la planificación anual, tiempo para organizar y coordinar actividades periódicas de actualización, retomar visitas periódicas a las aulas para optimizar el monitoreo con finalidades de mejora en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Por su parte Kepfer, (2015) en su estudio de tesis: “Supervisión técnica del director y desempeño docente”, tuvo como objetivo “describir la vinculación entre la supervisión técnica del director con el desempeño docente en el proceso educativo de los colegios privados del Distrito Escolar No.090107, Quetzaltenango” p.39. Una investigación descriptiva, la muestra constituida por 15 colegios del municipio de Quetzaltenango en el grado de tercero básico, conformada por 110 sujetos, distribuidos en 10 directores y 100 docentes. El instrumento utilizado para recabar la información pertinente consistió en encuestas para directores y docentes.

En la conclusión se menciona que la relación existente es la de un control motivacional experto sobre el desempeño de los maestros y esta motivación crea oportunidades para una enseñanza de buena calidad. Por consiguiente recomienda capacitar a los directores sobre este tema para aplicar la supervisión técnica a su claustro docente con el fin de mejorar su práctica educativa.

Al respecto Tantaleán, Vargas, y López (2016), en su investigación: “El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente”, exponen su objetivo de determinar la influencia del monitoreo pedagógico en el desempeño profesional de los docentes. Trabajaron con una muestra constituida por 18 docentes; elaboraron, validaron y aplicaron una ficha de

registro de monitoreo como instrumento para recabar la información. La investigación fue experimental, sub tipo longitudinal de serie temporal, con un grupo de comparación, por lo que utilizaron la modalidad de DSTI simple. Para demostrar la influencia trabajaron con dos grupos, uno experimental y otro control con el fin de comparar y analizar los resultados, fue realizado en tres momentos. El grupo experimental fue evaluado mensualmente y recibió acompañamiento y asesoramiento durante las dos últimas etapas, y el grupo control solo en la de inicio.

Al final la evaluación constante influyó positivamente en el desempeño, aún más con la aplicación del acompañamiento y asesoramiento pedagógico. Concluyen en que el monitoreo pedagógico influye en el desempeño profesional de los docentes, aunque se limita a responder según la exigencia que se tenga durante su aplicación, por ello proponen la implementación de acciones de acompañamiento y asesoría.

Para el estudio se hace necesario abordar la variable metodología docente, algunos autores aportan lo siguiente:

López (2004) en su tesis: “Métodos y técnicas utilizadas con estudiantes de tercero básico de la jornada nocturna del sector privado del municipio de Coatepeque”, con el objetivo de verificar si los métodos y las técnicas que se utilizan en la jornada nocturna, llenan las expectativas deseadas en el proceso de enseñanza. Para alcanzar su objetivo trabajó con una muestra conformada por 20 catedráticos y 80 estudiantes. El instrumento para la recolección de datos fue la encuesta.

Concluyó en que los métodos y técnicas, aplicadas por los catedráticos llenaban las expectativas en un 70% y un 30% no, demuestra con esto que si hay deficiencia y es necesario aplicar otros métodos y otras técnicas para captar mejor la atención del alumno. Recomienda a los catedráticos implementar métodos y técnicas para procurar lograr la fijación del aprendizaje en sus alumnos y evitar el cansancio físico y mental.

Por su parte, Rojas (2012) en su tesis de grado: “La metodología docente influye en la falta de interés que muestran los estudiantes por el curso de contabilidad general”, en el cual planteó como objetivo determinar la influencia de la metodología empleada por el docente en el proceso de enseñanza aprendizaje de la contabilidad general y la falta de interés que muestran los estudiantes por el curso. La investigación fue de tipo exploratorio con el método descriptivo. Para ello trabajó con una muestra conformada por 292 sujetos. Utilizó la técnica de la observación de clases de cursos contables, entrevista a docentes y estudiantes del ciclo de educación básica de establecimientos oficiales y privados del municipio de San Reymundo, Guatemala. Los instrumentos utilizados fueron: guía de observación, entrevista estructurada y cuestionario para estudiantes. El investigador concluye que los profesores de áreas contables utilizan la metodología tradicional, poseen conocimientos significativos pero no motivan al estudiante por ello existe desinterés en ellos. Recomienda que los profesores se actualicen e innove su metodología para despertar el interés y la creatividad de sus estudiantes.

Por otro lado Gutiérrez (2012) en su artículo educativo: “Reenfoque del rol docente en un currículum basado en competencias”, expone su experiencia de pre-grado con estudiantes de pedagogía básica, en el desarrollo de competencias genéricas en donde destaca el rol del profesor como coach. Resalta que “las últimas tendencias en educación se refieren al aprendizaje significativo...buscan que el aprendiz sea el sujeto de su propio aprendizaje y logre el desempeño idóneo...Para integrar esos saberes en la actuación personal es necesario gestionar el currículum y la didáctica” párr.7-12. Por lo tanto, todas las acciones contenidas en el aula se deben orientar hacia ese fin, ya que es en donde se diseñan e incorporan estrategias para guiar y lograr las competencias establecidas. La autora resalta la importancia de aplicar estrategias que permitan articular el aprendizaje con el desempeño, brindar asesoría a los estudiantes para que puedan desarrollar conocimientos, procedimientos, aptitudes y actitudes que les ayuden a enfrentarse al mundo cambiante, aprender para la vida y no solo para un examen; por consiguiente la implementación de didáctica innovadora, adecuada a las necesidades de los educandos, puede generar competencias idóneas.

También Cunza (2013), en su tesis de grado: “Metodología de enseñanza y su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes de educación secundaria de la institución educativa

3073 el dorado (puente piedra– zapallal) región Lima”. Planteó como objetivo determinar la influencia de la evaluación de la metodología de enseñanza en el área de educación religiosa con la calidad del rendimiento académico de los estudiantes del quinto año de educación secundaria. Realizó para el efecto una investigación correlacional causal no experimental, la muestra conformada por 30 estudiantes. Para la recolección de datos confeccionó un cuestionario estructurado como medición con dos aspectos: la metodología de enseñanza en el área de educación religiosa y la influencia en la calidad del rendimiento académico aplicado a los 30 estudiantes de la muestra.

Concluyó que la metodología de enseñanza se relaciona significativamente con el rendimiento académico en la institución educativa, recomienda la realización permanente de eventos académicos sobre metodologías de enseñanza, además de que los docentes incentiven positivamente a los estudiantes.

A su vez Hernández (2013), en su trabajo de tesis: “Metodología de enseñanza aprendizaje utilizada en el curso de Comunicación y Lenguaje L1, provoca bajo rendimiento académico, estudio realizado con estudiantes de primero a tercer grado del nivel primario de la Escuela Oficial Rural Mixta, Santa María Tzejá, Playa Grande Ixcán, Quiché”. El objetivo del estudio fue identificar estrategias didácticas que utiliza el docente para mejorar el rendimiento de los estudiantes de primero a tercer grado primario y contribuir con replantear la metodología de enseñanza aprendizaje. La investigación fue descriptiva, aplicó la metodología inductiva. Para recabar información diseñó una guía de observación y una entrevista. Aplicó el muestreo no probabilístico y estuvo constituido por 32 estudiantes de primero a tercer grado del nivel primario, 9 docentes de la institución y 20 padres de familia.

Concluye que se puede mejorar el rendimiento académico a través de la motivación de los padres de familia, una constante comunicación con el centro educativo y el docente, también con la adecuación y mejora de la aplicación de la metodología de acuerdo a las necesidades del educando. Por lo anterior recomienda a los docentes mejorar las estrategias didácticas para que los estudiantes tengan un mejor rendimiento académico. El proceso educativo de calidad se promueve a través de una metodología que busque crear el hábito de lectura, la

participación en actividades prácticas y diversas, trabajos grupales para el intercambio de experiencias.

Otro aporte importante es el de Peralta (2015) en su artículo titulado: “El docente frente a las estrategias de enseñanza aprendizaje”, aborda el tema de los cambios que los docentes deben de implementar en su práctica educativa, sobre qué aprendizajes promover, cómo organizar la enseñanza y cómo evaluar su desarrollo en un determinado contexto. El docente debe aplicar las estrategias y métodos como procedimientos flexibles y adaptativos a distintas circunstancias de enseñanza-aprendizaje; identificar una gran variedad de estrategias, clasificadas según su función o propósito, adecuándolas al nivel de desarrollo de los estudiantes. Resalta que “hablar de estrategias hoy día, implica no solo un enfoque a los métodos tradicionalistas y a las investigaciones realizadas en el pasado, también implica una mirada hacia el futuro de la enseñanza y el aprendizaje” párr.15. En la actualidad con los avances de la ciencia y la tecnología, las estrategias de enseñanza van más allá de un plan en el cual se plasman criterios, se deben desarrollar actividades que incentiven y potencialicen competencias.

Por otro lado Hernández (2016), en su artículo: “¿Tienen caducidad los modelos educativos?”, expone los cambios que se han dado en el ámbito educativo: en modelos, técnicas y políticas; por lo anterior las reformas de los sistemas educativos tendrían que estar alineadas a esos cambios para intervenir de forma innovadora, puesto que el cambio debe en alguna manera afectar al sistema educativo. Se tiene que revalorar muchas de las situaciones que acontecen en las escuelas, deben tener libertad de acción para realizar transformaciones según sus medios. Concluye que el cambio es necesario en el sistema educativo, pero no es solamente de cuestión tecnológica, “los docentes actuales necesitan de actualización pedagógica constante, mientras que los centros educativos deben revisar a profundidad sus currículos para adecuarlas a las necesidades sociales y a las características psicológicas de los estudiantes” párr.31

## **1.1 Monitoreo pedagógico del director**

### **1.1.1 Definición**

El Ministerio de Educación Perú (2013), define el monitoreo pedagógico “como el proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa.” p.13. Una persona o equipo, con determinadas capacidades, coadyuva a que la gestión de otras personas o equipos mejore, con la verificación de la marcha del proceso educativo en correspondencia con los objetivos propuestos, y la efectiva toma de decisiones.

De acuerdo a Haddad (citado por Lastarria 2008) el monitoreo “es el proceso sistematizado de recolección de información y de análisis, para el seguimiento del trabajo-aprendizaje” p.29. Para ello los puntos seleccionados se analizan, se verifica que actividades programadas durante el año escolar transcurran dentro de un determinado periodo de tiempo, para garantizar la direccionalidad técnica hacia la situación deseada, además de implementar actividades adicionales, todo ello con el fin de obtener información necesaria y útil para la toma de decisiones. El monitorear no es sinónimo de evaluar, aunque tienen muchos puntos en común.

En el centro educativo, se monitorea la gestión y las actividades desarrolladas para poder establecer disconformidades en su ejecución real, con las previsiones establecidas en los planes: “Proyecto Educativo Institucional, Plan de Trabajo Anual, Proyecto Curricular del Centro, Proyectos de Mejoramiento Educativo o Proyectos de Innovación, para ejecutar acciones de rectificación de las deficiencias detectadas y reforzar las que tienen éxito” (Lastarria, 2008, p.29).

En el ámbito administrativo el monitoreo corresponde a los profesionales (Ministerio de educación) y al director de la institución como máxima autoridad y responsable del centro. Lastarria (2008) afirma:

Los resultados permitirán fortalecer al personal directivo, respecto a la planeación, ejecución y retroalimentación de procesos...amplía las ventajas de la calidad de la oferta educativa y

posibilita una mejor atención de las expectativas de padres y niños que acuden en busca de un buen servicio educativo público a cargo del Estado. (pp.29-30).

### **1.1.2 Características**

Lastarria (2008), presenta las siguientes características del monitoreo:

- Debe tener un propósito: fortalecer las habilidades de gestión de los directivos.
- Contar con enfoque: objetivos.
- Aplicarlo frecuentemente de manera periódica.
- Tiene que recabar información, datos cualitativos y cuantitativos, por medio de distintas estrategias, como observaciones estructuradas, entrevistas abiertas e informes.
- Debe existir un monitor: profesionales del Ministerio de Educación, personas calificadas y el director de la institución educativa.
- Obtiene resultados: “1) Inmediatos: ayuda a la toma de decisiones. 2) Mediatos: ayuda a identificar necesidades de asistencia técnica y actualización del personal” p.32.

Para complementar el Ministerio de Educación Perú (2013), hace mención de las siguientes características:

- Sistemático y pertinente: se refiere al seguimiento secuencial y organizado que se realiza a cada docente a partir de caracterizar fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica.
- Flexible y gradual: propone distintas alternativas para apoyar a los docentes.
- Formativa, motivadora y participativa: que promueva el crecimiento profesional del docente. Abre paso al seguimiento y acompañamiento pedagógico a través del intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.
- Permanente e integral: acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos: planificación, ejecución (implementación de las rutas) y evaluación curricular de modo continuo. (p.16).

### **1.1.3 Técnicas e instrumentos**

La selección de las estrategias o técnicas que se van a utilizar en el desarrollo de un plan de supervisión y monitoreo docente implica un proceso delicado, complicado e importante. Es allí donde la experiencia y los conocimientos del director del centro se pondrán en juego, pues

deberá ser guía eficiente en su grupo de trabajo. Algunas técnicas directas se encuentran expuestas por el Ministerio de Educación Perú (2013), las cuales son:

- Visita al aula: acción planificada de concurrir al salón de clase, por un tiempo previamente establecido, con el fin de observar el desempeño del docente o por motivos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje. La actividad se realiza para identificar fortalezas y debilidades de la práctica docente, así como contar con información confiable y oportuna, con el fin de prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento. “Los instrumentos a tomar en cuenta son: ficha de observación y cuaderno de campo” p.15.
- Observación entre pares: actividad planificada de concurrir al salón de clase, por un tiempo establecido por el equipo docente; favorece la reflexión y la construcción colegiada de saberes pedagógicos, con el intercambio de ideas de forma adecuada y en doble vía. Para su desarrollo se toman en cuenta instrumentos como: fichas de observación y hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje.
- Círculos de inter-aprendizaje: variante de las reuniones de profesores, actividad para favorecer la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión. Puede ser de manera individualizada o grupal. Los instrumentos son: planificación del evento, material de información y bitácora personal del docente (evidencias de la labor).
- Aulas abiertas: sensibilizar a las familias y a la comunidad sobre la importancia de una buena enseñanza para generar acciones concretas de cooperación para mejorar el aprendizaje. Instrumentos: Cronograma del día del aula abierta. (p.15)

Lastarria (2008), propone las técnicas de observación del desempeño docente, reuniones de docentes y las entrevistas individuales.

#### **1.1.4 Etapas del monitoreo**

Para que el proceso de monitoreo se desarrolle de una forma adecuada se destacan tres momentos o etapas que según Lastarria (2008), son las siguientes:

- Descriptiva: se reseña el resultado o producto en proceso, sus rasgos principales de acuerdo a lo planificada en cada sesión o proceso. Luego se compara con el resultado final previsto.
- Analítica: se coteja el resultado obtenido y lo que se espera finalmente. El monitor reflexiona sobre la información recolectada, establece fortalezas y debilidades, ayuda a la toma de decisiones.
- Descriptiva: se determinan las alternativas que permitan orientar las acciones a los resultados finales. (p.33).

### **1.1.5 Director de centros educativos**

García, Rojas y Campos (2002) afirman que el director es “la autoridad formal de la institución educativa, se espera su ejercicio de liderazgo en las distintas labores que desempeña, además es responsable de la eficiencia y el progreso de la institución, es mediador entre las autoridades y políticas educativas nacionales” p.20. Además hacen referencia a que es el encargado de administrar recursos físicos y didácticos, personas y programas educativos, ya que dirige una organización compuesta por toda una comunidad educativa.

El Ministerio de Educación de El Salvador, MINED (2008), destaca que el director como líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. Además resalta que el director convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

### **1.1.6 Perfil del director**

El papel de un director de un centro educativo es multifacético, ya que la labor es compleja y variada, está comprometido con la conducción de la escuela. García et al. (2002) identifican tres dimensiones importantes con respecto a las habilidades y conocimientos de la profesionalización del director: la dimensión pedagógica, la organizativa y económica-administrativa.

La dimensión pedagógica comprende habilidades centradas en los procesos didácticos, en el trabajo y evaluación de proyectos educativos. La dimensión organizativa, capacidad de coordinar, planificar, diseñar y evaluar actividades. La dimensión administrativa tiene que ver con la gestión de recursos (pp.21-22).

En la misma línea García et al. (2002), identifican cualidades y capacidades que el director debe poseer:

- Un temperamento equilibrado
- Desarrollar la tolerancia a la crítica
- Seguridad y capacidad de decisión
- Claridad en su discurso
- Congruencia en la actuación
- Actitud democrática
- Facilidad de comunicación
- Liderazgo
- Capacidad para delegar. Compartir la responsabilidad con los involucrados, transferencia pacífica de autoridad y responsabilidad a otros
- Capacidad para armar y animar equipos de trabajo eficaces
- Capacidad para crear una circulación sistemática de la información
- Profesionalizar su rol y enriquecerlo en el campo organizativo
- Trabajar con ética y compromiso

Por lo tanto, el papel de la dirección es de gran importancia para lograr la efectividad de gestión en el centro educativo. MINED (2008) describe características que un director-gerente efectivo debe poseer, las cuales son:

- Liderar procesos de elaboración y revisión del PEI y PEA.
- Promover un clima de cooperación, un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad.
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo.

- Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación de los procesos pedagógicos para la mejora continua.
- Organiza a la comunidad educativa, así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros. (p.9)

### **1.1.7 Funciones del director institucional**

De acuerdo a Murillo, Barrio y Pérez (citados por Gago 2004) las funciones que debe desarrollar el director institucional son cuatro: “la representación del centro, el carácter administrativo (realizar gestión de recursos), la coordinación y administración (dirigir y coordinar actividades, ejercer la jefatura de todo el personal) y la relación y colaboración (favorecer la convivencia armónica y las relaciones óptimas)” p.25.

Además se encuentran contempladas en La Ley de Educación Nacional, Congreso de Guatemala 12-91, artículo 37, obligaciones que los directores deben tomar en cuenta: conocer y dominar el proceso administrativo (técnico-pedagógico) y la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige para poder planificar, supervisar y evaluar acciones y proyectos. Fomentar las buenas relaciones interpersonales con la comunidad educativa y promover la actualización y capacitación del personal docente.

### **1.1.8 El director como supervisor y orientador de la práctica pedagógica**

El director debe cumplir con obligaciones y funciones complejas y variadas, una de ellas es la de supervisor. La supervisión orienta la práctica técnica y pedagógica de la institución educativa. La supervisión es inherente a la dirección, en el sentido formativo. El supervisor debe ser un líder democrático, agente de cambio que dinamice e impulse la renovación pedagógica.

La dirección debe monitorear indicadores que contribuyen al éxito escolar, de acuerdo al MINED (2008): “rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización, planeamiento institucional, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial” p.5.

## **1.2 Metodología docente**

### **1.2.1 Definición**

De La Herrán (2008) define los métodos (del gr. metá, hacia lo largo, y odos, camino), como caminos didácticos hacia la formación de las personas. Expone que:

La metodología define el modo de desarrollar la práctica diaria del docente, necesita objetivos para que la formación tenga un sentido. Pone de manifiesto las intenciones educativas del docente y sus premisas didácticas: concepción de educación, idea que tiene del alumno, sus conocimientos aplicados a los elementos curriculares (intenciones docentes, competencias, contenidos, criterios de evaluación. (p.11)

Hace distinción de tres métodos principales: “la exposición docente (expositivo), la comunicación interpersonal (interactivo) y el trabajo del alumno (autónomo)” p.11. Adicionalmente se diferencia a la técnica (del gr. techné, modo de hacer), como el modo de realizar una ciencia o un arte, una concreción del método. De ellas se estructuran actividades las cuales responden a modos de proceder desde la práctica. Los tres se unen en lo que se suele denominar metodología didáctica.

### **1.2.2 Principios didácticos para la enseñanza**

Son bases metodológicas de la enseñanza, posibles criterios de evaluación de la enseñanza-aprendizaje en todo su continuo de concreción: desde la planificación hasta la experiencia, métodos, técnicas y actividades.

De La Herrán (2011) desarrolla una serie de principios para la enseñanza secundaria, se clasifican de la siguiente manera:

- Principios relativos a condiciones de enseñanza

Se identifican las siguientes: principio de sentimiento, afecto y razón: dar y recibir afecto, respeto y consideración. Autoridad docente: la autoridad se cultiva, se obtiene, no se impone. Autodisciplina escolar: consecuencia del orden, la voluntad y el compromiso.

- Principios relativos a intenciones de enseñanza

Clima social del aula: resulta de ello el respeto didáctico del docente, su cercanía e implicación en el grupo y sus procesos.

El aprendizaje formativo, más allá del aprendizaje significativo y relevante: la formación integral de la persona.

Personalización, atención a la diversidad e inclusión: la enseñanza se da de adecuar a las características de cada alumno por ello es importante la convivencia plural.

Educación familiar: se trata de crear un frente educativo común, familia-escuela, la educación es una tarea compartida.

- Principios relativos a la orientación didáctica del alumno

Motivación formativa: se relaciona con la disposición. Implica movimiento interior hacia la mejora personal y del entorno, desde el conocimiento.

Estudio y pensamiento propio: capacidad de acceder al conocimiento, a través de la repetición y el ejercicio para desarrollar el razonamiento.

Trabajo en equipo, cooperación y autonomía: las diversas técnicas de enseñanza han de pretender el desarrollo de actitudes, procedimientos, y otras competencias relevantes (investigación reflexiva y búsqueda de calidad de lo elaborado).

Autoevaluación continua y formadora: analizar y optimizar lo que se hace.

- Principios relativos a una transversalidad necesaria: educar en valores y virtudes.

Principio de desarrollo integral del conocimiento: se refiere a las actividades que buscan ayudar a estudiar, aprender a investigar y criticar, analizar y valorar la información para acrecentar el conocimiento.

Principio de madurez personal y social: fomentar el equilibrio personal, las buenas relaciones sociales, la ética, y la coherencia.

### **1.2.3 Componentes básicos del método docente**

Fernández (2005) expone cuatro componentes básicos que los docentes deben considerar a la hora de seleccionar un método didáctico: “la organización de los espacios...la selección del método... orientación y gestión de las actividades de aprendizaje...las relaciones interpersonales” pp. 12-23, pues no todos pueden ser aplicados en ciertas ocasiones, debe tomar en consideración varios aspectos con la finalidad de desarrollar su práctica pedagógica de la mejor manera posible.

El primer componente es “la organización de los espacios...hace referencia a las condiciones ambientales en que se desarrolla la interacción didáctica” p.12. Existen aspectos que afectan el proceso como lo son las zonas, la delantera y central de la clase se configuran como zona de interacción, mientras que los laterales y la parte posterior aparecen como zona marginal. “Los alumnos situados en la zona de acción están más implicados en el trabajo que los situados en las zonas marginales” p.13 Resulta oportuno dotar de mayor protagonismo a los espacios puesto que permite disminuir el protagonismo del profesor y hacer posible un estilo de aprendizaje más autónomo por parte de los estudiantes.

El segundo componente es: “la selección del método, las metodologías didácticas constituyen uno de los elementos básicos e imprescindibles de los proyectos formativos. Dichas metodologías han evolucionado con el paso del tiempo” p.14.

El método establece una forma amplia en el que se destacan varios componentes, como la forma de abordar los contenidos y el tipo de tareas o actividades que se planifiquen desarrollar. Por otro lado, no se habla de buenos o malos métodos ya que todos, en cierto sentido, tienen sus virtudes y pueden resultar funcionales o no, de acuerdo a las competencias a desarrollar, a la naturaleza y el estilo del trabajo.

Como tercer componente se encuentra:

La orientación y gestión de las actividades de aprendizaje. La importancia de las tareas en el proceso educativo... constituyen las unidades de acción, son unidades integradas, en ellas están

presentes, los objetivos (proyecto formativo), la actuación de profesores y estudiantes. (pp.21-22)

Resulta indispensable que el profesor tome a consideración la manera en que los estudiantes perciben las tareas propuestas, las indicaciones que brinde para su realización y la guía en el desarrollo, asimismo el feed back como oportunidad para ajustar los procesos de aprendizaje.

Otros aspectos de las tareas que analiza Fernández (2005), son los siguientes:

- La variedad de las tareas

Es importante que el docente varíe las tareas para que no se lleve a cabo la misma actividad, la explicación o exposición; el cambiar de actividad es un estímulo a la motivación y ofrece la posibilidad de introducir nuevas demandas cognitivas a los alumnos.

- La importancia de la demanda cognitiva que incluye cada tarea

Aprender es enriquecer la mente con nuevos conocimientos y nuevas capacidades, para ellos es preciso que los procesos didácticos estimulen ese enriquecimiento.

- La importancia de los productos de la actividad

El docente debe planificar las actividades como un proceso con sentido, esto se plantea con objetivos, "...tiene un desarrollo y concluye con un producto. Los productos poseen una doble funcionalidad: refuerzan la autoestima del autor y se convierte en testimonios del trabajo realizado" (Fernández, 2005, p.22)

En las tareas es donde se descubre el modelo de enseñanza que se desarrolla. Existen tres criterios básicos para analizarlas, según Fernández (2005):

El criterio de validez, si son congruentes con los objetivos formativos propuestos. El criterio de significación, si la actividad en sí misma es relevante. El criterio de la funcionalidad, si es realizable y compatible con los componentes del proceso didáctico (pp.22-23).

El cuarto componente hace alusión a:

Las relaciones interpersonales, se refiere a la interacción formativa dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde la idea que enseñar es transmitir conocimientos por parte del profesor resulta insuficiente para reflejar la riqueza y variedad de los intercambios que se producen (p.23).

Este componente supone varios retos, uno de ellos es el de las clases numerosas. De acuerdo a estudios que han realizado distintos países el fracaso escolar y el abandono se incrementan, puesto que la interacción profesor-estudiante es mínima. Otro reto es el liderazgo que emplea el docente, debe encontrar un punto de inflexión adecuado entre directividad y participación del estudiante. Se añade el clima de la clase el cual resalta los aspectos afectivos.

#### **1.2.4 Tipos de métodos**

Brown y Atkins (citados por Fernández 2005), hacen una catalogación de los métodos de enseñanza: “En un extremo las lecciones magistrales en las cuales la participación y el control del estudiante son mínimos. En el otro extremo el estudio autónomo en el cual la participación y control del profesor son usualmente mínimos” p.14.

Entre los extremos pueden estar la enseñanza en grupos pequeños, el trabajo en el laboratorio y la investigación individual o control de proyectos. Fernández (2005) resalta que: “Cada tipo de enseñanza contiene una variedad de métodos que señalan distintos grados de participación del docente y del estudiante...Estas ideas dan una pauta de las exigencias y condiciones que requiere la implementación de las diversas técnicas de enseñanza” p.15.

El número de métodos no es ilimitado, de acuerdo a estudios se catalogan aproximadamente en 30, en donde se incluyen variaciones de un mismo método. Se agrupan en tres categorías:

- Métodos de enseñanza basados en las distintas formas de exposiciones magistrales.

Exposiciones formales (conferencia de un solo profesor, conferencias sucesivas de varios profesores) y exposiciones informales (exposición magistral informal, exposición-

demostración, exposición-presentación de un caso, exposición presentada por los alumnos). (Fernández, 2005, p.16)

- Métodos orientados a la discusión y/o al trabajo en equipo.

Seminarios (seminario clásico, proposiciones de Nisbert, debate), estudio de casos (método de Harvard, caso dramatizado, caso simplificado, técnica de Pigors, redacción de casos por los alumnos), enseñanza por pares (proyecto, aprendizaje por resolución de problemas, trabajo dirigido o taller, célula de aprendizaje, simulación, juego educativo, juego de roles), otros (sesiones de laboratorio, microenseñanza, team-teaching). (Fernández, 2005, p.16)

- Métodos fundamentados en el aprendizaje individual.

Dirección de estudios (contrato de aprendizaje, programa de lecturas, stages, enseñanza cooperativa, enseñanza a distancia) y trabajo individual (enseñanza modular, audio-tutoría, enseñanza por prescripciones individuales, enseñanza personalizada, enseñanza programada). (Fernández, 2005, p.16)

### **1.2.5 Características**

No se encuentra un método por excelencia, ya que la eficacia es circunstancial y depende de factores como: características de la población estudiantil, materia a enseñar, personalidad del profesor, condiciones físicas y materiales y objetivos previstos. Se consideran cinco variables que permiten al profesor elegir fácilmente un método, según Fernández (2005):

- Los niveles de los objetivos cognitivos previstos
- La capacidad de un método para propiciar un aprendizaje autónomo y continuo
- El grado de control ejercido por los estudiantes
- El número de alumnos a los que un método puede abarcar
- El número de horas de preparación (p.19)

De acuerdo a los resultados de estudios internacionales sobre el tema, han llegado a tres conclusiones generales.

- Todos los métodos de enseñanza son equivalentes cuando se trata de hacer alcanzar objetivos simples como la adquisición y la comprensión de conocimientos.

- Los métodos centrados en el estudiante propician alcanzar objetivos relacionados con la memorización a largo plazo, el desarrollo del pensamiento, el desarrollo de la motivación y el transfer de aprendizajes.
- Los resultados altos, obtenidos con la aplicación de ciertos métodos, son menos atribuibles a ellos mismos, es la cantidad y calidad de trabajo intelectual personal que aquellos permiten generar.

### **1.2.6 Fases y técnicas**

Como punto de referencia, las fases del proceso de aprender establecen virtualidades de los diversos métodos en relación a si resultan efectivos en el logro de los propósitos educativos, dichas fases son señaladas por Entwistle (citado por Fernández 2005), las cuales son:

- Presentación de la información. La lección magistral cumple esta función. También los métodos de trabajo autónomo si poseen buenos materiales.
- Recuperación de las lagunas o ideas erróneas en conocimientos previos. Se puede hacer a través de seminarios, el trabajo en grupo o a través de preguntas y actividades “ad hoc”.
- Reforzamiento de la comprensión. La lección magistral a través de niveles adecuados de redundancia y repasos. Materiales complementarios y actividades de autoevaluación.
- Elaboración y reelaboración de la información. Fase profunda del aprendizaje, consiste en incorporar la nueva información con los saberes previos para ampliar en extensión y profundidad los aprendizajes. Todos los métodos pueden lograrlo si se incorpora como momento específico del proceso.
- Consolidación profunda y fijación del aprendizaje. Es el momento de la revisión final la cual permita integrar los aprendizajes anteriores (pp.18-19, adaptado)

#### Técnicas

Para la selección, adaptación o creación de técnicas didácticas suelen estar presentes algunas variables descritas por De La Herrán (2011):

- La voluntad profesional para llevar a cabo planificación, desarrollo y evaluación
- La idea de enseñanza que posea el docente
- El conocimiento de la técnica
- Condiciones externas: cantidad de estudiantes, asignatura, tiempo y horario.

- Las necesidades de los alumnos: necesidades y demandas, su expectativa y aportaciones potenciales, la motivación, su experiencia como grupo.
- Los objetivos didácticos
- El carácter del contenido

De igual manera presenta una breve selección de propuestas metodológicas, todas con la cualidad de ser versátiles. Por tanto, son susceptibles de aplicación, investigación, cambio y mejora en todos los niveles y disciplinas. De la Herrán y Paredes (citados por De la Herrán 2011) clasifican las técnicas en dos: “técnicas expositivas y técnicas interactivas, socializadas y para la creatividad colectiva” p.27. Además destacan cuatro grupos:

- Técnicas de enseñanza para la programación didáctica: Unidades didácticas.
- Técnicas de enseñanza para apoyar la exposición docente: mentefactos, mapas conceptuales, sondeos formativos, diálogos simultáneos o cuchicheo, y lluvia torbellino de ideas.
- Técnicas de enseñanza para la participación: asamblea didáctica o coloquio, rincones de actividad y de trabajo, talleres didácticos, laboratorio recreativo de ciencias o taller de ciencias y salidas.
- Técnicas de enseñanza para la cooperación: Centradas en competencias y rendimiento de todos los miembros de la clase: tutoría entre alumnos y enseñanza mutua, formación mediante monitores, resolución de problemas, aprendizaje en grupos. Centradas en la realización de una meta común: proyectos temáticos, proyectos didácticos, proyectos de investigación, reportajes científicos o artísticos de carácter cooperativo, stands, feria de ciencias. Centradas en la orientación educativa del alumno: phillips 6.6 y consejo de representantes, escenificaciones. (De la Herrán y Paredes, citados por De la Herrán, 2011, p.29)

Fernández (2005), hace mención de métodos y técnicas afines y complementarias. Una de ellas es la lección magistral, el cual es la más utilizada por los profesores para el logro de objetivos como: adquirir información actualizada y bien organizada procedente de fuentes diversas y de difícil acceso al estudiante. La lección magistral participativa se da:

- Si promueve el conocimiento por comprensión

- Si crea la necesidad de aprender
- Si crea un ambiente de trabajo personal y colaborativo entre los alumnos.
- Si el alumno asume la responsabilidad y protagonismo del aprendizaje

Y esto será más significativo si el tiempo y la tarea se centran en el docente y en el estudiante de forma gradual, individualmente o en grupos pequeños.

Hay que tomar en cuenta exigencias principales del cuerpo de la lección magistral participativa, que según De la Cruz (citado por Fernández 2005) son: “estructuración del contenido, claridad expositiva, mantenimiento de la atención y el interés, favorecer la participación de los estudiantes y uso eficaz del tiempo de clase” p.27

La estructura del contenido hace referencia a un número limitado de puntos o ideas claves. Los principales tipos de organización del contenido son expuestos por De la Cruz (citado por Fernández 2005), las cuales son:

- Clásica. La exposición se divide en secciones y puntos concretos que son las ideas principales entorno a los cuales se presentan ejemplos, comentarios y resúmenes.
- Centrada en problemas. Es útil para estudiar distintos puntos de vista sobre algún tema. Supone un primer momento de planteamiento del problema, presentación de enfoques o soluciones y valoración de las mismas con aspectos fuertes y débiles. Además se deben hacer resúmenes parciales y por último el resumen final de conclusiones.
- Secuencial. Consiste en una serie de afirmaciones relacionadas y que conducen a una conclusión. Es muy útil cuando se aborda un tema desde un enfoque histórico, evolutivo y se subrayan los aportes sucesivos hasta llegar al estado actual de la cuestión.
- Comparativa. Consiste en comparar dos o más contenidos, teorías, perspectivas, procesos, ideas, sistemas, métodos en función de distintos criterios. La organización del contenido es muy exigente tanto para el profesor como para el alumno.
- Tesis. En este tipo de estructuración se comienza con una aseveración que debe ser justificada con argumentos y datos y la clase se dedica a la demostración o confirmación de la tesis. (pp.27-28)

La claridad cuenta con recursos que ayudan a conseguirla: emplear encuadres o marcos generales, afirmaciones que marcan el inicio y fin de tópicos y subtópicos en una clase.

- Usar indicadores. Afirmaciones que marcan la dirección y dan orientación y estructura a la exposición
- Focalizaciones. Son expresiones orales y mímicas o expresiones corporales que sirven para dirigir la atención de la audiencia hacia puntos importantes de la exposición.
- Uso de nexos. Son afirmaciones que relacionan las partes de una exposición.

Otro aspecto a tomar en consideración es la forma de mantener el interés y la atención. Para ello se emplean diversas estrategias, por ejemplo: dar un descanso de un par de minutos, alternar entre diversos medios de exposición: oral, retroproyector, lectura, debate, entre otros.

Además facilitar la participación. “Una buena enseñanza es aquella en que da lugar a un buen aprendizaje” p.29 El aprendizaje eficaz depende del grado de participación activa que los estudiantes tengan en el proceso de manera individual o grupalmente.

Para la participación se considera el uso eficaz de la pregunta, Morgan y Saxton (citado por Fernández 2005), resaltan el papel de las preguntas como vehículos del pensamiento. Básicamente se distinguen seis tipos de preguntas:

- Preguntas que requieren extraer conocimientos de la memoria (recordar)
- Preguntas que requieren relacionar los conocimientos (comprender)
- Preguntas que requieren aplicación (solucionar)
- Preguntas que fomentan el análisis (razonar)
- Preguntas que exigen síntesis (crear)
- Preguntas que demandan evaluación (juzgar) (p.29)

Uso eficaz del tiempo de la clase para el aprendizaje. Se debe planificar, en detalle, cómo usar adecuadamente el tiempo del curso y de cada clase. El tiempo es un recurso escaso y requiere una administración inteligente.

Otras técnicas son relativas a las aplicadas en los trabajos en grupo, entre ellas se encuentran: la enseñanza en grupos reducidos. Según Fernández (2005): “Se considera a un grupo hasta 40 alumnos, se puede dividir en grupos pequeños (hasta 15) y grupos grandes (de 15 a 40)” p.36 Esta técnica anima a los alumnos a organizar su pensamiento al comparar ideas e interpretaciones entre ellos y a expresarlas.

Asimismo se resalta el trabajo cooperativo, Slavin (citado por Fernández 2005), lo define como “estrategias de instrucción en las que los estudiantes trabajan divididos en pequeños grupos en actividades de aprendizaje y son evaluados según la productividad del grupo” p. 37, las metas de los miembros del grupo están compartidas, la base es la responsabilidad.

Las técnicas que se incluyen en el trabajo cooperativo son el estudio de casos, en sus diversas modalidades, el aprendizaje basado en problemas y los proyectos.

- Método de Harvard. Consiste en proporcionar por escrito un problema real a los estudiantes, en donde puedan analizar las situaciones próximas a ellos con el fin de que puedan tomar decisiones reales en la solución del problema.
- Caso dramatizado. Es una variante del método de Harvard, toma los elementos fundamentales; se diferencia en la forma de presentar el caso, no se dan los datos iniciales por escrito, sino con la ayuda de un video o una grabación en audio.
- Caso simplificado. Es otra variante del método de Harvard, no se presentan más que los elementos importantes, aquellos que facilitan un punto de partida para el estudio.
- Aprendizaje basado en problemas. Consiste en la agrupación de los estudiantes en equipos de 5 a 10 miembros, bajo la supervisión de un profesor, en donde trabajan, conjuntamente y de forma individual en la resolución de un problema. Los estudiantes no reciben formación particular sobre el problema a resolver.
- Proyectos. El profesor no explica, más bien supervisa cada semana las reuniones en el curso de las cuales los estudiantes avanzan en el trabajo de equipo.

### **1.2.7 Perfil profesional docente**

El docente es la persona encargada de encaminar el proceso educativo de los estudiantes, por ello es difícil enumerar habilidades y conocimientos que un buen profesor debe poseer ya que

depende de su formación teórica y pedagógica, además de su compromiso y ética. Cooper (citado por Díaz y Hernández 2004) identifica áreas generales de competencia docente con la idea de que “el profesor es quien apoya al estudiante a construir el conocimiento, a crecer como persona y actuar con crítica en su contexto” p.3. Las áreas son las siguientes:

- Conocimiento teórico.
- Valores que generen el aprendizaje y las relaciones interpersonales.
- Dominio de la materia o contenido que imparte.
- Control de las estrategias y métodos de enseñanza que faciliten el aprendizaje.
- Conocimiento práctico.

Asimismo el profesor debe poder dirigir actividades, la evaluación y utilizar la investigación para la innovación en el campo.

### **1.2.8 Rol del docente en el aula**

En el proceso de enseñanza-aprendizaje el rol del docente es importante en la mediación entre el conocimiento y el estudiante, ese papel es visto desde distintas perspectivas pedagógicas por ello se le han asignado varios roles, como destacan Díaz y Hernández (2004): “el de transmisor de conocimientos, el de animador, el de supervisor o guía del proceso de aprendizaje, e incluso el de investigador educativo” p.3. La función del docente no se centra solo en transmitir conocimientos, más bien, “el profesor se constituye en un organizador y mediador en el encuentro del alumno con el conocimiento” p.3.

En la misma línea, Díaz y Hernández (2004) describen que la función central del docente consiste en orientar y guiar la actividad mental constructiva de sus estudiantes, a quienes proporcionará ayuda pedagógica ajustada a sus competencias. Hacen referencia al papel multidisciplinar que debe poseer para ser un guía ajustado a las necesidades individuales y colectivas de sus estudiantes, brindar herramientas, conocimientos y valores afines, así como ser un pensador crítico y planificador activo de su práctica.

De acuerdo con Rogoff y Gardner (citados por Díaz y Hernández, 2004) es igual de importante que el docente realice: “la transferencia de responsabilidad, se refiere al nivel de responsabilidad para lograr una meta o propósito... el docente de manera gradual va cediendo

dicha responsabilidad al alumno, hasta que logra un dominio pleno e independiente” p.7. En ese sentido se hace necesario potencializar el aprendizaje por medio de la denominada zona de desarrollo próximo, concepto de L. Vigotsky (Citado por Díaz y Hernández, 2004), que ubica el papel del docente y la naturaleza interpersonal del aprendizaje. En consecuencia el docente tiene que manejar estrategias adaptables a las particularidades de los estudiantes y al contexto de la clase.

Por ello no existe un método establecido que pueda seguir el profesor, es importante que en un proceso de reflexión decida qué es conveniente hacer en cada caso...La formación del docente debe abarcar: lo conceptual, lo reflexivo y lo práctico. (Díaz y Hernández, 2004, pp.7-8, adaptado)

### **1.2.9 Dificultades y posibilidades de evolución metodológica del docente**

De La Herrán (2011) distinguir algunas razones:

- Desde un referente informativo, no son muchas las fuentes que ayuden al docente con respecto a metodología adecuada en el nivel secundario.
- Desde un punto de vista circunstancial, prioridades de muchos docentes con un nivel de desarrollo profesional condicionado por razones externas o internas.
- El cambio metodológico no es una cuestión objetal o periférica: no se trabaja con objetos, sino con uno mismo. Por ello cada docente que se forma debe de innovar la didáctica. La (auto) formación incluye un trabajo personal. (p.9, adaptado)

Asimismo, propone analizar estos dos apoyos íntimos para una evolución metodológica:

- Aprender a mirar al alumno por encima de sí. Educar es formar para ser mejores personas, es preciso que el cultivo empiece por el propio educador. La evolución personal y profesional centrada en la conciencia docente es la fuente más fiable de la metodología.
- Toda actuación docente y todo docente incluye en su acervo elementos valiosos. El comienzo de un proceso formativo puede partir de un reconocimiento objetivo y maduro de sus fortalezas y debilidades. (De la Herrán, 2011, p.9)

### **1.2.10 Representación y pensamiento didáctico del profesor**

Las representaciones que una persona se formula de otra dirigen las relaciones interpersonales, ya que se convierten en un filtro que conducen a interpretar lo que se hace y puede modificar el comportamiento, de acuerdo a las ideas que se formulen.

En el proceso participan conocimientos culturales y experiencias sociales de los protagonistas. Algunas preguntas en el sentido del proceso educativo son: “¿Cómo concibe el docente el conocimiento que enseña?... ¿Qué papel se concede a sí mismo?... ¿Cómo representa al estudiante?” (Díaz y Hernández, 2004, p.10)

Trabajos e investigaciones sobre las concepciones del profesor concluyen en que el conocimiento didáctico “es solo de naturaleza técnica o práctica...Constituye una síntesis dinámica de experiencias biográficas constructivas y están en función de contextos, directrices y conflictos que plantea la cultura de la escuela” (Díaz y Hernández, 2004, p.10) Así como las preconcepciones de los estudiantes son el punto de partida de aprendizaje, también para el profesor las teorías que tiene sobre enseñanza son representaciones de su pensamiento didáctico.

El reto es que el docente pueda desarrollar una reflexión crítica de dichos aspectos para cuestionarlos, manejarlos positivamente y generar alternativas a su práctica profesional.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Guatemala, actualmente, no existe una cultura de medición sistemática de los procesos desencadenados en las instituciones educativas. Ante la falta de lineamientos y materiales precisos para el ejercicio directivo, los establecimientos de educación básica afrontan diversas problemáticas en el área pedagógica la cual es significativa en el logro de la calidad de los aprendizajes, entre ellas se encuentran los procedimientos empleados por los directores para ejercer un monitoreo pedagógico que optimice la práctica docente en el área metodología, la cual es relevante para el logro de aprendizajes productivos. Desde esa perspectiva, es preciso que los directores manejen habilidades y técnicas que se incluyen en el proceso de supervisión, como el monitoreo, herramienta para recolectar información sobre el desempeño docente. Puede aplicarse para identificar fortalezas y debilidades en la prestación de los servicios educativos desde la práctica didáctica del profesor, en este aspecto se resalta el manejo de metodologías que promuevan aprendizajes favorables para la vida de los estudiantes. Por tal motivo es indispensable aplicar estrategias de monitoreo que permitan recabar información útil para detectar problemas y sugerir cambios, si fuesen necesarios.

En ese sentido, el monitoreo se centra en recolectar información para el análisis de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa. Los resultados son necesarios para la toma de decisiones con finalidades de mejora. Dentro del salón de clases, el docente como facilitador de los aprendizajes tiene que llevar a cabo su práctica con una serie de actividades y planificaciones, con la aplicación de metodologías que ayuden a lograr objetivos y competencias.

Por lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo incide el monitoreo pedagógico del director en la metodología docente?

### **2.1 Objetivos**

#### **2.1.1 General**

- Determinar la incidencia del monitoreo pedagógico del director en la metodología docente.

### **2.1.2 Específicos**

- Identificar las estrategias y técnicas de monitoreo pedagógico utilizadas por los directores en las instituciones educativas a su cargo.
- Indicar el tipo de metodología empleada por los docentes en su práctica
- Describir la relación del monitoreo pedagógico ejercido por el director en la metodología empleada por los docentes.
- Proponer un instrumento de monitoreo para evaluar la metodología docente de forma constructiva.

## **2.2 Variables**

- Monitoreo pedagógico del director
- Metodología docente

## **2.3 Definición de variables**

### **2.3.1 Definición conceptual**

- Monitoreo pedagógico del director

El Ministerio de Educación Perú (2013), define el monitoreo pedagógico “como el proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa.” p.13. Una persona o equipo (profesionales del Ministerio de Educación, el director de la institución educativa), con determinadas capacidades, coadyuva a que la gestión de otras personas o equipos mejore, con la verificación de la marcha del proceso educativo en correspondencia con los objetivos propuestos, y la efectiva toma de decisiones.

- Metodología docente

De La Herrán (2008), define los métodos (del gr. metá, hacia lo largo, y odos, camino), como caminos didácticos hacia la formación de las personas. Sobre la metodología docente, expone:

La metodología define el modo de desarrollar la práctica diaria del docente, necesita objetivos para que la formación tenga un sentido. Pone de manifiesto las intenciones educativas del docente y sus premisas didácticas: concepción de educación, idea que tiene del alumno, sus

conocimientos aplicados a los elementos curriculares (intenciones docentes, competencias, contenidos, criterios de evaluación. (p.11)

### 2.3.2 Definición operacional

Las variables se operacionalizarán por medio de los indicadores que se detallan en la siguiente tabla.

Variable	Indicador	Instrumento	Preguntas	Destinatarios
Monitoreo pedagógico o del director	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Periodicidad</li> <li>▪ Flexibilidad</li> <li>▪ Integral y pertinente</li> <li>▪ Verifica los indicadores que contribuyen al éxito escolar: buenas prácticas pedagógicas, planeamiento institucional, liderazgo, organización.</li> <li>▪ Verificación del cumplimiento de objetivos.</li> <li>▪ Información útil para toma de decisiones.</li> </ul>	<p>Entrevista estructurada (Anexo 3)</p> <p>Encuesta (Anexo 4)</p>	<p>¿Considera importante el monitoreo pedagógico para la optimización de los procesos metodológicos? Sí-No Mencione dos razones</p> <p>¿Aplica estrategias de monitoreo pedagógico para evaluar la metodología aplicada por el docente? Sí-No Mencione la que más aplica.</p> <p>¿Con qué frecuencia monitorea al docente en cuanto a la metodología que aplica? Una vez al año, dos a tres veces al año, más de cuatro...</p> <p>La institución cuenta con claridad de los indicadores que contribuyen al éxito escolar. Sí-No ¿Cuáles?</p> <p>Al monitorear al docente, en cuanto a la metodología aplicada ¿Establece objetivos claros? Sí-No, mencione un objetivo.</p>	<p>Directores</p> <p>Docentes</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visita a los salones de clase.</li> <li>▪ Reunión de docente.</li> <li>▪ Entrevistas individuales</li> <li>▪ Observación del desempeño docente</li> </ul>		<p>¿Considera que las estrategias que aplica son las adecuadas para la optimización de los procesos metodológicos? Sí-No, mencione una razón.</p> <p>¿Cuenta con instrumentos estructurados para la recolección de la información? Sí-No Mencione el que más utiliza.</p> <p>¿La información obtenida es útil para la toma de decisiones? Sí-No ¿Para qué la utiliza? (Mencione dos razones)</p> <p>¿Proporciona retroalimentación al docente después del monitoreo realizado? Sí-No ¿Qué estrategias utiliza? Mencione una.</p> <p>¿Cuáles son las mayores dificultades encontradas en el monitoreo, al momento de evaluar la metodología aplicada por el docente? Mencione dos.</p> <p>¿Cuáles son los mayores logros encontrados en el monitoreo, al momento de evaluar la metodología aplicada por el docente? Mencione dos.</p> <p>¿Considera que el monitoreo empleado, influye en las decisiones didácticas-</p>	
--	--	--	---	--

			<p>metodológicas de los docentes? Si-No ¿De qué manera? Mencione dos.</p> <p>¿Considera que un adecuado monitoreo pedagógico puede optimizar el proceso metodológico? Si-No Mencione dos razones.</p>	
Metodología docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modo de desarrollar la práctica docente</li> <li>▪ Cuenta con objetivos claros</li> <li>▪ Mediación entre el conocimiento y el estudiante</li> <li>▪ Características del monitoreo</li> <li>▪ Alternativas de mejora</li> <li>▪ Plan de mejora</li> <li>▪ Seguimiento al plan de mejora</li> <li>▪ Incidencia en el proceso de monitoreo</li> </ul>	Encuesta (Anexo 4)	<p>¿Cuál es el método que más aplica? Distintas formas de exposición magistral; orientadas al trabajo colaborativo; orientadas al aprendizaje individual. Mencione dos razones</p> <p>¿La metodología empleada cuenta con objetivos claros y alcanzables? Sí-No Mencione uno</p> <p>¿Los métodos empleados sugieren el deseo de aprender? Sí-No Mencione dos razones</p> <p>¿Los monitoreos han tenido las siguientes características? Marque una X en la o las que mejor responden a la pregunta.</p> <p>( ) Formativa ( ) Motivadora ( ) Participativa ( ) Favorece la reflexión y la construcción colegiada de saberes pedagógicos ( )</p>	Docentes

	<p>¿Cuánto? y ¿Cómo?</p>		<p>Retroalimentación propositiva ( ) Integral: Se verifica la planificación, ejecución y evaluación curricular de modo continuo. ( ) Ninguna de las anteriores. Si su respuesta es: “Ninguna de las anteriores”, mencione dos características distintas a las mencionadas. ¿Ha tenido distintas alternativas de mejora en su metodología, después de los monitoreos realizados por el director? Sí-No Mencione dos alternativas sugeridas. ¿Las alternativas sugeridas fueron acompañadas de un plan de mejora? Sí-No ¿A este plan se le ha dado seguimiento? Sí-No ¿Cómo? ¿Cree que el proceso de monitoreo ha incidido en la mejora metodológica didáctica? Sí-No ¿Cuánto? y ¿Cómo?</p>	
--	------------------------------	--	---	--

Fuente: elaboración propia

#### 2.4 Alcances y Límites

El estudio se realizó en el municipio de Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango, en establecimientos del nivel básico del Distrito Escolar No. 96-29, con directores y docentes, los centros educativos se distribuyen de la siguiente forma: 2 Institutos Nacionales, 2 por

Cooperativa y 1 Nufed. Para el estudio se aplicaron cuestionarios: boletas de encuestas para docentes y entrevista para directores, con un alcance y límite centrado en las respuestas que proporcionaron los sujetos de investigación.

## **2.5 Aporte**

La presente investigación permitirá optimizar los procesos de monitoreo de los directores en sus establecimientos, la metodología aplicada por el docente y en consecuencia el aprendizaje de los estudiantes. Se pretende que estos sean positivos formativos, motivadores, participativos, que favorezcan la reflexión y la construcción colegiada de saberes pedagógicos, que permitan una retroalimentación propositiva y que sean integrales, o sea, se verifique la planificación, ejecución y evaluación curricular de modo continuo.

Se espera que la propuesta de una guía con instrumentos de monitoreo, coadyuven significativamente a la teoría administrativa y pedagógica, asimismo, sean de mucha utilidad a la comunidad educativa del Distrito Escolar No. 96-29, municipio de Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

La presente investigación, se realizó en el Distrito Escolar No. 96-29, municipio de Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango. Se trabajó con una población conformada por 41 sujetos distribuidos en 5 directores, con estudios universitarios, licenciados o en término de la carrera; 36 docentes de ambos sexos, de distintas edades, algunos originarios del municipio o de municipios circunvecinos; en cinco centros educativos de nivel medio bajo distintas modalidades de trabajo: INEB Barrio el Rosario; INEB Tuipox; IBCET Telena; IBECCHI; Nufed 545.

#### **3.2 Instrumentos**

Se utilizó como instrumento de investigación el cuestionario, en formato de entrevista estructurada y boletas de encuestas dirigidas a directores y docentes. El cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables de estudio, redactadas con la finalidad de indagar y alcanzar los objetivos trazados para la investigación. La primera boleta fue contestada por los directores y docentes con el objetivo de contrastar las respuestas. La segunda, solamente por los docentes con el fin de percibir la incidencia o no del monitoreo y las posibles razones del resultado. Las mismas toman en cuenta las variables de estudio: el monitoreo pedagógico del director y su incidencia en la metodología docente. Las preguntas de las encuestas fueron planteadas desde respuestas cerradas y abiertas.

#### **3.3 Procedimiento**

El proceso de la investigación conllevó los siguientes pasos:

- Selección y aprobación del tema

Se eligió el tema de monitoreo pedagógico del director y su incidencia en la metodología docente. Pasó por las distintas etapas establecidas por la coordinación de pedagogía para su aprobación, las cuales fueron: conocimiento del tema entre dos propuestas, por asesora de tesis en el mes de noviembre; presentación del punto de tesis a terna de análisis y orientación nombrada por coordinación de la carrera, revisión y corrección por asesor de tesis y aprobación definitiva por coordinación de la carrera.

- **Fundamentación teórica**

Para sustentar el estudio, se elaboraron antecedentes a partir de información recopilada en revistas científicas e investigaciones de tesis realizadas y relacionadas con las variables: monitoreo pedagógico del director y metodología docente. Además de la consulta en diferentes fuentes de información para la integración del marco teórico conceptual.

- **Selección del área de investigación**

Se seleccionó el Distrito Escolar No. 96-29, municipio de Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango bajo criterios de viabilidad y factibilidad para desarrollar el estudio.

- **Selección de la muestra**

Para esta investigación, se trabajó con directores y docentes de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar mencionado con anterioridad.

- **Elaboración de los instrumentos.**

Se elaboraron: entrevista para directores y boletas de encuestas dirigidas a directores y docentes. Se estructuraron en base a la teoría analizada y en consonancia con los objetivos de investigación.

- **Validación de los instrumentos**

Se realizó mediante la revisión de los instrumentos por profesionales en el área nombrados por la Coordinación de Pedagogía.

- **Aplicación de instrumento**

Se aplicó el instrumento en 5 centros educativos del nivel medio, Distrito No. 96-29, entrevista y encuestas diseñadas especialmente para directores y docentes.

- **La presentación de resultados**

Se presentaron los resultados de la investigación en base a la información obtenida mediante las técnicas e instrumentos de estudio en datos cuantitativos de análisis descriptivo, las que se objetivaron mediante cuadros estadísticos.

- **Discusión de resultados**

Se cotejaron los resultados obtenidos con los antecedentes y el marco teórico para el diseño de las conclusiones finales. La discusión inició con los objetivos específicos para luego concluir con la resolución del objetivo general.

- **Conclusiones y recomendaciones**

Se definieron a partir de la discusión de resultados. Se relacionó la información teórica con la de campo para elaborar las conclusiones y recomendaciones, en respuesta a los objetivos trazados.

- **Elaboración de propuesta**

De acuerdo con los resultados del trabajo de campo, se realizó una propuesta para mejorar la aplicación del monitoreo pedagógico del director en la metodología docente.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología**

El tipo de investigación para el estudio es cuantitativa, Hernández, Fernández y Baptista (2010) la definen como: “la que utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” p.4 Achaerandio (2010), destaca características de la investigación cuantitativa: “plantea un problema que establezca relación de variables, es objetiva, imparcial, emplea procedimientos objetivos y rigurosos al recolectar datos y analizarlos”.

El termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño de la presente investigación es descriptivo, Hernández et al. (2010) explican que el diseño descriptivo: “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” p.152 El procedimiento consiste en ubicar en una variable a un grupo de personas y así proporcionar su descripción, son estudios puramente descriptivos. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

La metodología estadística utilizada: significación de proporciones y tablas de porcentajes. Lima (2014), presenta las siguientes formulas estadísticas para obtener la definición de intervalos de confianza, y la fiabilidad para proporción:

### **Fórmulas de la Fiabilidad de Proporciones**

Nivel de confianza: N.C = 95% Valor Z = 1.96

Intervalo de confianza del 95%:

$$n = 36$$

$$Z = 1.96$$

Nivel de Confianza:

N.C. = 95% Valor Z = 1.96

$$\text{Porcentaje} = \% = \left[ \frac{f}{N} \right] \times 100$$

$$\text{Proporción} = p = \frac{\%}{100} \quad q = 1 - p$$

$$\text{Error de la proporción: } \sigma_p = \sqrt{\frac{p \times q}{n}}$$

$$\text{Error muestral} \quad \varepsilon = \sigma_p \times z$$

$$\text{Intervalo confidencial} \quad IC = p \mp \varepsilon$$

### **Significación de proporciones**

Establecer el nivel de confianza: 5%  $z = 1.96$

$$\text{Hallar el error de proporción: } \sigma_p = \sqrt{\frac{p \times q}{N}}$$

$$\text{Encontrar el error muestral: } \varepsilon = \sigma_p \times z$$

$$\text{Razón crítica: } Rc = \frac{p}{\sigma_p}$$

$Rc \geq N.C.$  Si la razón crítica es mayor o igual que el nivel de confianza es significativa.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los datos obtenidos en el trabajo de campo por medio de procesos y cuadros estadísticos, de los instrumentos utilizados para la investigación: entrevistas dirigidas a 5 directores; y boletas de encuestas dirigidas a 36 docentes del nivel básico del Distrito Escolar No. 96-29, municipio de Concepción Chiquirichapa, Quetzaltenango.

**Tabla No. 1:** Resultados de la entrevista dirigida a directores.

Cuadro de Resultados	
<b>Pregunta No. 1:</b> ¿Considera importante el monitoreo pedagógico para la optimización de los procesos metodológicos?	<input checked="" type="checkbox"/> 5 Sí <input type="checkbox"/> No
Razón: Mejorar la calidad educativa, sirve para orientar a los docente.	
Cumplimiento de lo establecido en el C.N.B. Actualización docente, planificación en base al C.N.B. Verificar la lógica en la secuencia de los contenidos.	
Mejorar las técnicas usadas por el docente, sugerir metodologías. Mejorar en lo administrativo y en la práctica con los estudiantes.	
<b>Pregunta No. 2:</b> ¿Con qué frecuencia monitorea al docente en cuanto a la metodología que aplica?	
Cuatro veces al año. Trimestralmente. Bimensualmente.	
De acuerdo a los periodos que tengan los docentes, en algunos casos dos veces al año o más, y con algunos docentes no, por los pocos cursos y el tiempo.	
<b>Pregunta No. 3:</b> ¿La institución cuenta con indicadores claros, que contribuyen al éxito esc	<input checked="" type="checkbox"/> 3 Sí <input checked="" type="checkbox"/> 2 No
▪ Al monitorear a un docente, ¿Los toma en cuenta?	
<input checked="" type="checkbox"/> 4 Sí <input checked="" type="checkbox"/> 1 No	
Razones:	
No hay indicadores ordenados para evaluar, depende de las necesidades del centro educativo y	

los estudiantes; y de acuerdo al monitoreo y su resultado.

Se guía con los indicadores del C.N.B. Los indicadores son la dosificación de contenidos, la contextualización del C.N.B. Para velar por el buen rendimiento de los estudiantes.

**Pregunta No. 4:** Al monitorear al docente en cuanto a la metodología aplicada ¿Establece objetivos claros?

4 Sí       1 No

Objetivos y razones: Apoyar a los docentes en el proceso, orientarlos para que su práctica refleje calidad. Logara con los estudiantes la comprensión del tema.

Que exista un aprendizaje constructivista de doble vía: docente-estudiante.

A inicio de año existen reuniones para indicar metas para mejorar.

**Pregunta No. 5:** ¿Aplica estrategias de monitoreo pedagógico para evaluar la metodología aplicada por el docente?

5 Sí       0 No

La estrategia que utilizan con frecuencia es la observación. Además de la visita a los salones de clase y en ocasiones evaluaciones.

**Pregunta No. 6:** ¿Considera que las estrategias de monitoreo que aplica, son las adecuadas para la optimización de los procesos metodológicos?

3 Sí       2 No

Los que consideran que sí argumentaron que a través de ello se puede retroalimentar el contenido y la didáctica, ayuda al docente con la indicación de errores. Se logra observar la preparación de clases.

Los que opinaron que no comentan que se debe a la falta de tiempo, además de estar a cargo de la dirección imparten algunos cursos como docentes.

No se ha logrado el círculo de calidad, las comunidades de aprendizaje y otras estrategias.

**Pregunta No. 7:** ¿Cuenta con instrumentos estructurados para la recolección de la información durante el monitoreo?

1 Sí       4 No

Los directores opinaron que no existen instrumentos estructurados, por ello aplican la observación. El instrumento que utiliza el que respondió que sí es una encuesta dirigida a estudiantes para evaluar a los docentes, además una directora comentó que existe un manual de monitoreo.

**Pregunta No. 8:** ¿La información obtenida es útil para la toma de decisiones?

5 Sí       0 No

La información la utilizan para diversas circunstancias: instruir al docente para que mejore su trabajo, mejoramiento de la calidad educativa y de los docentes; además se encuentran fortalezas, debilidades y oportunidades para analizar y desarrollar y sugerir nuevas técnicas, asignación de cursos para el siguiente ciclo escolar y da la pauta para renovar contratos o no.

**Pregunta No. 9:** ¿Proporciona retroalimentación al docente después del monitoreo realizado?

5 Sí       0 No

Respondieron que sí pero no frecuentemente, solo en ocasiones cuando es necesario.

Las estrategias que utilizan son: Reuniones, coevaluaciones, intercambio de experiencias. Indicar al docente que debe mejorar a través de una entrevista individual. En un establecimiento la directora solicita capacitaciones en la Dirección Departamental de Educación para la actualización docente, a veces dos o tres al año, a principios o finales.

**Pregunta No. 10:** ¿Cuáles son las mayores dificultades encontradas en el monitoreo, al momento de evaluar la metodología aplicada por el docente?

Se observa la aplicación del método tradicionalista, en algunos casos no se evidencian mejoras, los estudiantes y el docente se ponen nerviosos lo que genera poca participación. Las actividades no están planificadas correctamente y a veces no van acorde al tema. La voluntad del docente para realizar cambios.

**Pregunta No. 11:** ¿Cuáles son los mayores logros encontrados en el monitoreo, al momento de evaluar la metodología aplicada por el docente?

Se despejan las dudas que pueda tener el docente. La voluntad que tiene el profesor para buscar nuevas estrategias de enseñanza. Mejora el proceso de enseñanza-aprendizaje en cada

área programática. Fortalece conocimientos de los estudiantes, se ve reflejado en el rendimiento y calificaciones. Cambio de actitud por parte de los docentes.

**Pregunta No. 12:** ¿Considera que el monitoreo empleado, influye en las decisiones didáctico-metodológicas de los docentes?

5 Sí  0 No

Modos de incidencia:

Cada docente se actualiza, busca nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje. Mejora en algunos puntos incluidos en la didáctica para fomentar aprendizajes significativos, la información llega clara al estudiante, no se siente aburrida la clase. Se identifican vacíos y se mejora.

**Pregunta No. 13:** ¿Considera que un adecuado monitoreo pedagógico puede optimizar el proceso metodológico?

5 Sí  0 No

Al implementar el monitoreo se puede mejorar la calidad educativa del establecimiento.

Los docentes pueden tener un cambio positivo, les puede motivar en buscar nuevas estrategias Actualización docente. Se planifica mejor. Se mejora el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Pregunta No. 14:** ¿Cree que el proceso de monitoreo realizado ha incidido en la mejora de la metodología didáctica?

Los directores entrevistados consideran que sí pero poco, las razones son el tiempo, el no contar con instrumentos adecuados, falta de planificación consiente. La incidencia es variada, depende de la disposición del docente, su voluntad de cambio para la mejora.

Agrega la actualización docente, el interés y la mejora pedagógica. A través de ello se mejoran acciones, cada estudiante es distinto por ello hay que adecuar la enseñanza, se debe actualizar.

**Fuente:** Elaboración propia (2017), desde entrevista realizada a 5 directores de educación básica, Distrito 96-29. Concepción Chiquirichapa.

**Tabla No. 2:** Fiabilidad y significación de encuesta dirigida a docentes.

No.	ÍTEM	F	%	p	q	$\sigma p$	$\epsilon$	IC	-IC	Fiable	RC	Significativo
1	Sí	30	83	0.83	0.17	0.06	0.12	0.95	0.71	Si	13.42	Si
	No	6	17	0.17	0.83	0.06	0.12	0.29	0.04	Si	2.68	Si
2	Una vez	13	36	0.36	0.64	0.08	0.16	0.52	0.20	Si	4.51	Si
	Dos a tres veces	12	34	0.34	0.66	0.08	0.15	0.49	0.19	Si	4.31	Si
	Más de cuatro veces	8	22	0.22	0.78	0.07	0.14	0.36	0.09	Si	3.21	Si
	Ninguna vez	3	8	0.08	0.92	0.05	0.09	0.17	-0.01	Si	1.81	No
3	Sí	34	94	0.94	0.06	0.04	0.07	1.02	0.87	Si	24.74	Si
	No	2	6	0.06	0.94	0.04	0.07	0.13	-0.02	Si	1.46	No
4	Sí	24	67	0.67	0.33	0.08	0.15	0.82	0.51	Si	8.49	Si
	No	12	33	0.33	0.67	0.08	0.15	0.49	0.18	Si	4.24	Si
5	Sí	23	64	0.64	0.36	0.08	0.16	0.80	0.48	Si	7.98	Si
	No	12	33	0.33	0.67	0.08	0.15	0.49	0.18	Si	4.24	Si
	Nulo	1	3	0.03	0.97	0.03	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	No
6	Sí	16	45	0.45	0.55	0.08	0.16	0.61	0.29	Si	5.43	Si
	No	17	47	0.47	0.53	0.08	0.16	0.64	0.31	Si	5.68	Si
	Nulo	3	8	0.08	0.92	0.05	0.09	0.17	-0.01	Si	1.81	No
7	Sí	16	44	0.44	0.56	0.08	0.16	0.61	0.28	Si	5.37	Si
	No	19	53	0.53	0.47	0.08	0.16	0.69	0.36	Si	6.34	Si
	Nulo	1	3	0.03	0.97	0.03	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	No

8	Sí	26	72	0.72	0.28	0.07	0.15	0.87	0.58	Si	9.67	Si
	No	9	25	0.25	0.75	0.07	0.14	0.39	0.11	Si	3.46	Si
	Nulo	1	3	0.03	0.97	0.03	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	No
9	Sí	19	53	0.53	0.47	0.08	0.16	0.69	0.36	Si	6.34	Si
	No	16	44	0.44	0.56	0.08	0.16	0.61	0.28	Si	5.37	Si
	Nulo	1	3	0.03	0.97	0.03	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	No
10	Sí	29	80	0.80	0.20	0.07	0.13	0.93	0.67	Si	12.00	Si
	No	6	17	0.17	0.83	0.06	0.12	0.29	0.04	Si	2.68	Si
	Nulo	1	3	0.03	0.97	0.03	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	No
11	Formativa	21	22	0.22	0.78	0.07	0.14	0.36	0.08	Si	3.19	Si
	Motivadora	21	22	0.22	0.78	0.07	0.14	0.36	0.08	Si	3.19	Si
	Participativa	12	13	0.13	0.87	0.06	0.11	0.24	0.02	Si	2.32	Si
	Favorece la reflexión	16	17	0.17	0.83	0.06	0.12	0.29	0.05	Si	2.72	Si
	Retroalimentación	9	9	0.09	0.91	0.05	0.09	0.18	0.00	Si	1.89	No
	Integral	14	15	0.15	0.85	0.06	0.12	0.27	0.03	Si	2.52	Si
Ninguna	2	2	0.02	0.98	0.02	0.05	0.07	-0.03	Si	0.86	No	
12	Sí	25	69	0.69	0.31	0.08	0.15	0.84	0.54	Si	9.05	Si
	No	11	31	0.31	0.69	0.08	0.15	0.46	0.16	Si	3.98	Si
13	Sí	12	33	0.33	0.67	0.08	0.15	0.49	0.18	Si	4.24	Si
	No	23	64	0.64	0.36	0.08	0.16	0.80	0.48	Si	7.98	Si
	Nulo	1	3	0.03	0.97	0.03	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	No

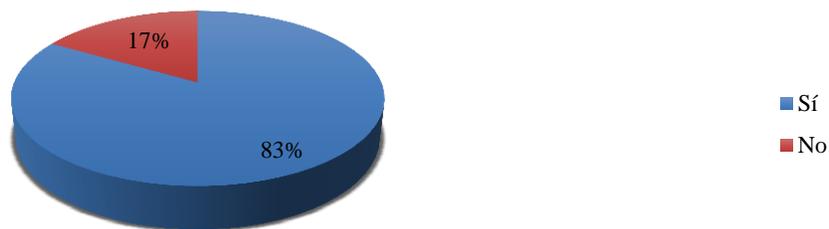
14	Sí	33	92	0.92	0.08	0.05	0.09	1.01	0.83	Si	19.90	Si
	No	2	5	0.05	0.95	0.04	0.07	0.12	-0.02	Si	1.38	No
	Nulo	1	3	0.03	0.97	0.03	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	No
15	Sí	29	80	0.80	0.20	0.07	0.13	0.93	0.67	Si	12.00	Si
	No	6	17	0.17	0.83	0.06	0.12	0.29	0.04	Si	2.68	Si
	Nulo	1	3	0.03	0.97	0.03	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	No
16	Sí	28	78	0.78	0.22	0.07	0.14	0.91	0.64	Si	11.22	Si
	No	8	22	0.22	0.78	0.07	0.14	0.36	0.09	Si	3.21	Si
17	Distintas formas de exposición magistral	8	22	0.22	0.78	0.07	0.14	0.36	0.09	Si	3.21	Si
	Orientadas al trabajo cooperativo	16	43	0.43	0.57	0.08	0.16	0.59	0.27	Si	5.21	Si
	Orientadas al trabajo individual	7	19	0.19	0.81	0.07	0.13	0.32	0.07	Si	2.95	Si
	Otra	4	11	0.11	0.89	0.05	0.10	0.21	0.01	Si	2.12	Si
	Nulo	2	5	0.05	0.95	0.04	0.07	0.12	-0.02	Si	1.38	No
18	Sí	33	92	0.92	0.08	0.05	0.09	1.01	0.83	Si	19.90	Si
	No	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Si	0.00	No
	Nulo	3	8	0.08	0.92	0.05	0.09	0.17	-0.01	Si	1.81	No
19	Sí	34	94	0.94	0.06	0.04	0.07	1.02	0.87	Si	24.74	Si
	No	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	Si	0.00	No
	Nulo	2	6	0.06	0.94	0.04	0.07	0.13	-0.02	Si	1.46	No

**Fuente:** Elaboración propia (2017), desde encuestas dirigidas a 36 docentes de educación básica, Distrito 96-29. Concepción Chiquirichapa.

## GRÁFICAS DE RESULTADOS ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES

### Pregunta No.1

¿Considera importante el monitoreo pedagógico de parte del director, para la optimización de los procesos metodológicos?

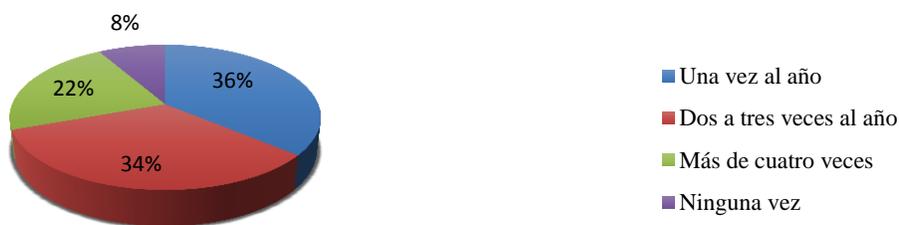


Fuente: Investigación de campo 2017

De acuerdo a los resultados que revela la gráfica, el 83% de los docentes encuestados considera importante el monitoreo pedagógico del director para la optimización de los procesos metodológicos. En contraste con el 17% que no lo considera importante.

### Pregunta No.2

¿Con qué frecuencia el director monitorea al docente en cuanto a la metodología que aplica?



Fuente: Investigación de campo 2017

De acuerdo a los docentes encuestados, la frecuencia con que son monitoreados en cuanto a la metodología que aplican, en un 36% una vez al año; 34% dos a tres veces al año; 22% más de cuatro veces y un 8% ninguna vez.

### Pregunta No. 3

¿La institución cuenta con claridad de los indicadores que contribuyen al éxito escolar?



Fuente: Investigación de campo 2017

El 94% de los docentes encuestados cree que dentro de la institución educativa en donde laboran existen indicadores que contribuyen al éxito escolar y el 6% no.

Si la respuesta es sí, ¿el director los toma en cuenta, en el monitoreo?



Fuente: Investigación de campo 2017

El 86% de los docentes respondió que los indicadores son tomados en cuenta durante el monitoreo, y el 14% no.

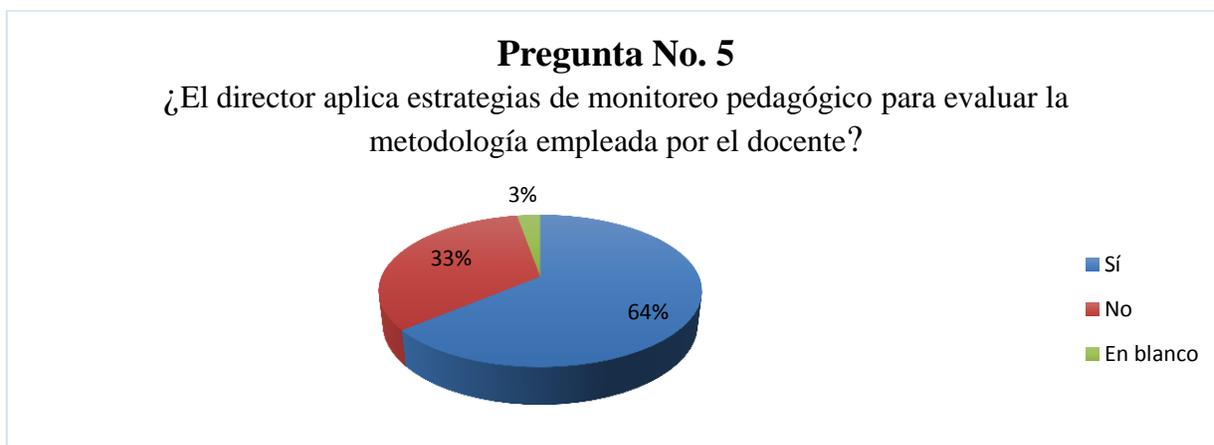
### Pregunta No.4

El director al monitorear al docente, en cuanto a la metodología aplicada ¿Establece objetivos claros?



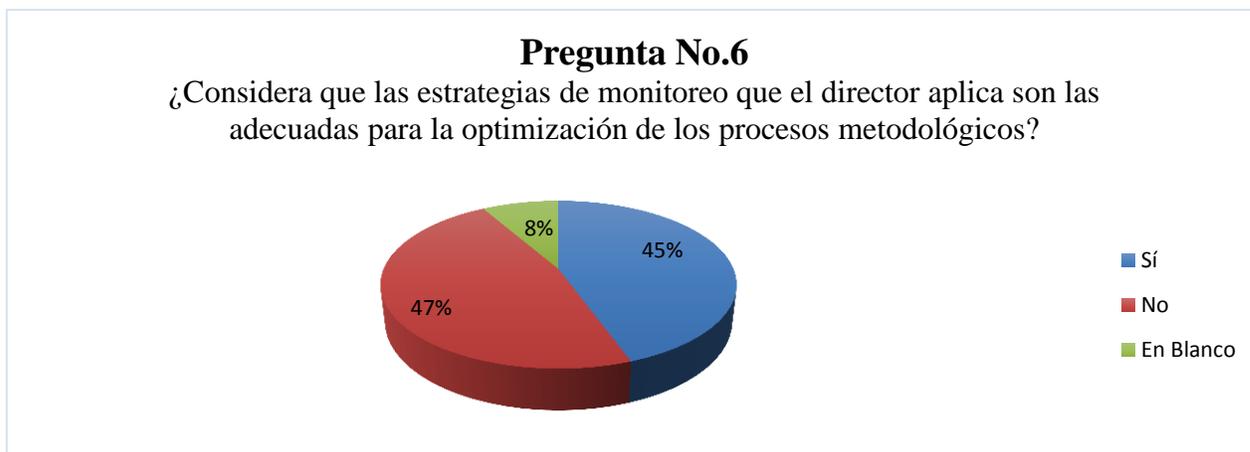
Fuente: Investigación de campo 2017

De acuerdo al 67% de los docentes encuestados el director establece objetivos claros durante el monitoreo y el 33% no.



Fuente: Investigación de campo 2017

Dentro de los docentes encuestados, el 64% afirma que el director aplica estrategias de monitoreo pedagógico para evaluar la metodología docente; el 33% cree que no y el 3% no respondió



Fuente: Investigación de campo 2017

El 45% de los docentes encuestados considera que las estrategias de monitoreo que el director aplica son adecuadas para optimizar el proceso metodológico; el 47% no y el 8% no respondió.

### Pregunta No. 7

¿El director cuenta con instrumentos estructurados para la recolección de la información durante el monitoreo?

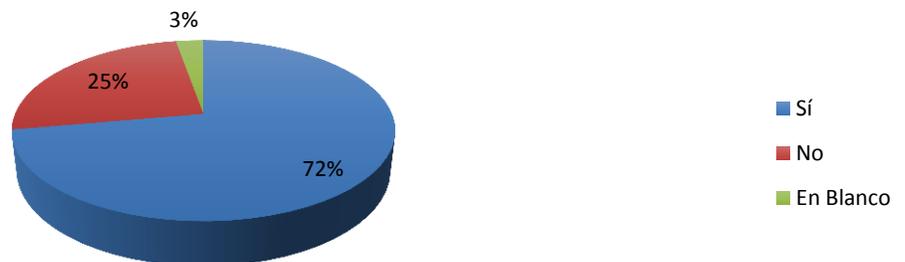


Fuente: Investigación de campo 2017

La gráfica revela que el 44% de docentes encuestados ha visto o cree que el director cuenta con instrumentos estructurados para recolectar información durante el monitoreo; el 53% no y el 3% no respondió.

### Pregunta No. 8

¿La información obtenida es útil para la toma de decisiones?

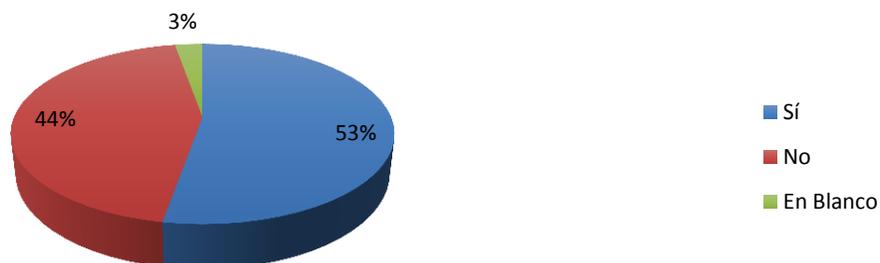


Fuente: Investigación de campo 2017

Para el 72% de los docentes encuestados la información obtenida durante el proceso de monitoreo es útil para tomar decisiones; para el 25% no y el 3% no respondió.

### Pregunta No. 9

¿El director proporciona retroalimentación después del monitoreo realizado?



Fuente: Investigación de campo 2017

La gráfica refleja que en un 53% los docentes afirman que el director proporciona retroalimentación después del monitoreo realizado; el 44% no y el 3% no respondió.

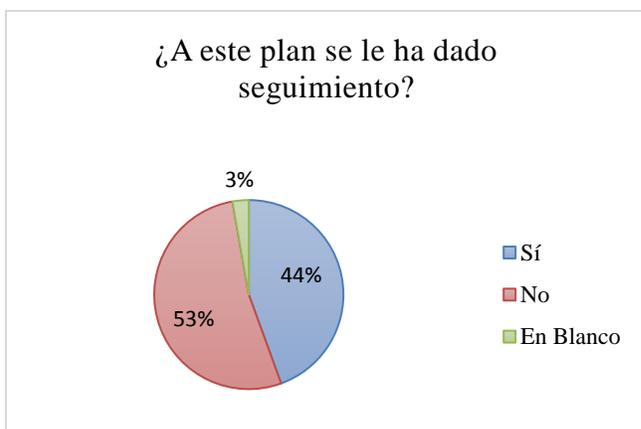
### Pregunta No. 10

¿El director le ha sugerido alternativas de mejora en su metodología, después de los monitoreos realizados?



Fuente: Investigación de campo 2017

El 80% de docentes encuestados afirma que el director le ha sugerido alternativas para mejorar su metodología; el 17% no y el 3% no respondió. La pregunta se complementa con dos subpreguntas, se presentan en las gráficas siguientes:

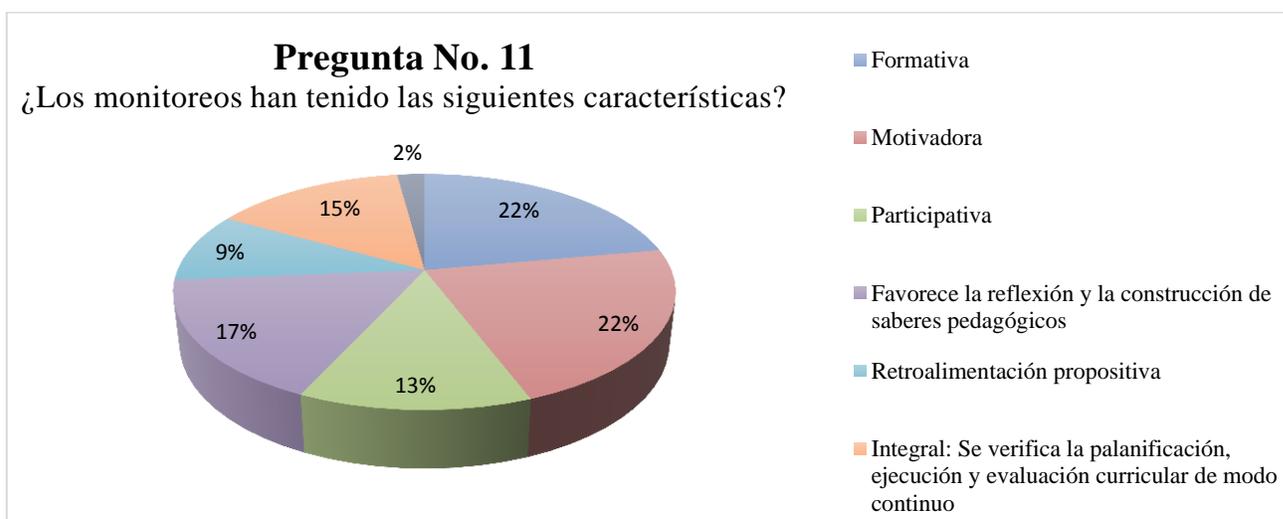


Fuente: Investigación de campo 2017



Fuente: Investigación de campo 2017

En ambas gráficas se refleja que las alternativas en un 44% si fueron acompañadas de un plan y se le dio seguimiento; un 53% no y un 3% no respondió.

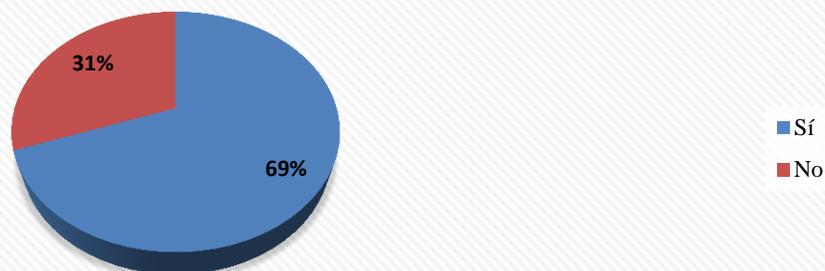


Fuente: Investigación de campo 2017

Las características del monitoreo que el director aplica se reflejan en un 22% formativa; 22% motivadora; 17% que favorece la reflexión; 15% integral; 13% participativa; 9% retroalimentación propositiva; y un 2% ninguna de las anteriores.

### Pregunta No. 12

¿Considera que el monitoreo empleado por el director influye en la toma de decisiones didáctico-metodológicas de los docentes?

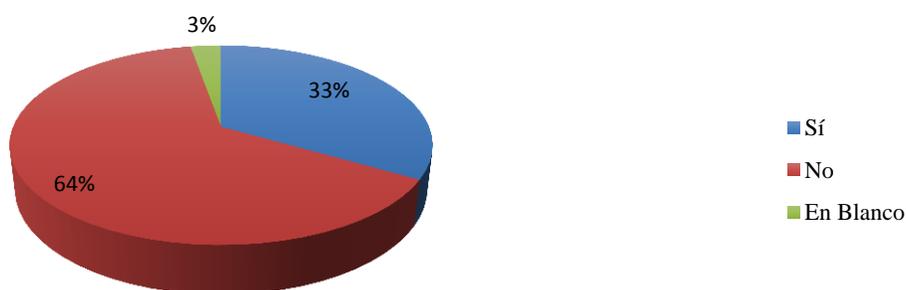


Fuente: Investigación de campo 2017

Los resultados que se reflejan en la gráfica hacen alusión a que el 69% de los docentes encuestados consideran que el monitoreo empleado por el director influye en la toma de decisiones didáctico metodológicas, y el 31% considera que no.

### Pregunta No.13

¿Cree que existen dificultades en el monitoreo que realiza el director, al momento de evaluar la metodología que usted aplica?



Fuente: Investigación de campo 2017

De acuerdo a los resultados el 64% de los docentes considera que no existen dificultades en el monitoreo que realiza el director al momento de evaluar la metodología que aplican; el 33% sí y el 3% no respondió.

### Pregunta No. 14

¿Considera que un adecuado monitoreo pedagógico realizado por el director puede optimizar el proceso metodológico?

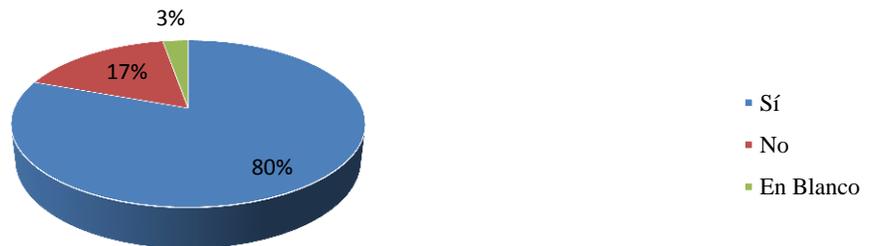


Fuente: Investigación de campo 2017

El 92% de docentes encuestados considera que un adecuado monitoreo pedagógico realizado por el director puede optimizar el proceso metodológico; el 5% no y el 3% no respondió.

### Pregunta No. 15

¿Considera que existen logros en cuanto a su mejora metodológica con el monitoreo aplicado por el director?



Fuente: Investigación de campo 2017

El 80% de los docentes encuestados considera que existen logros en cuanto a su mejora metodológica con el monitoreo aplicado por el director; el 17% no y el 3% no respondió.

### Pregunta No. 16

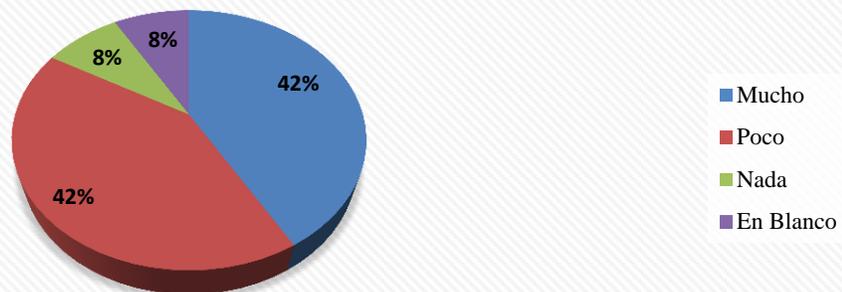
¿Cree que el proceso de monitoreo del director ha incidido en la mejora de la metodología didáctica?



Fuente: Investigación de campo 2017

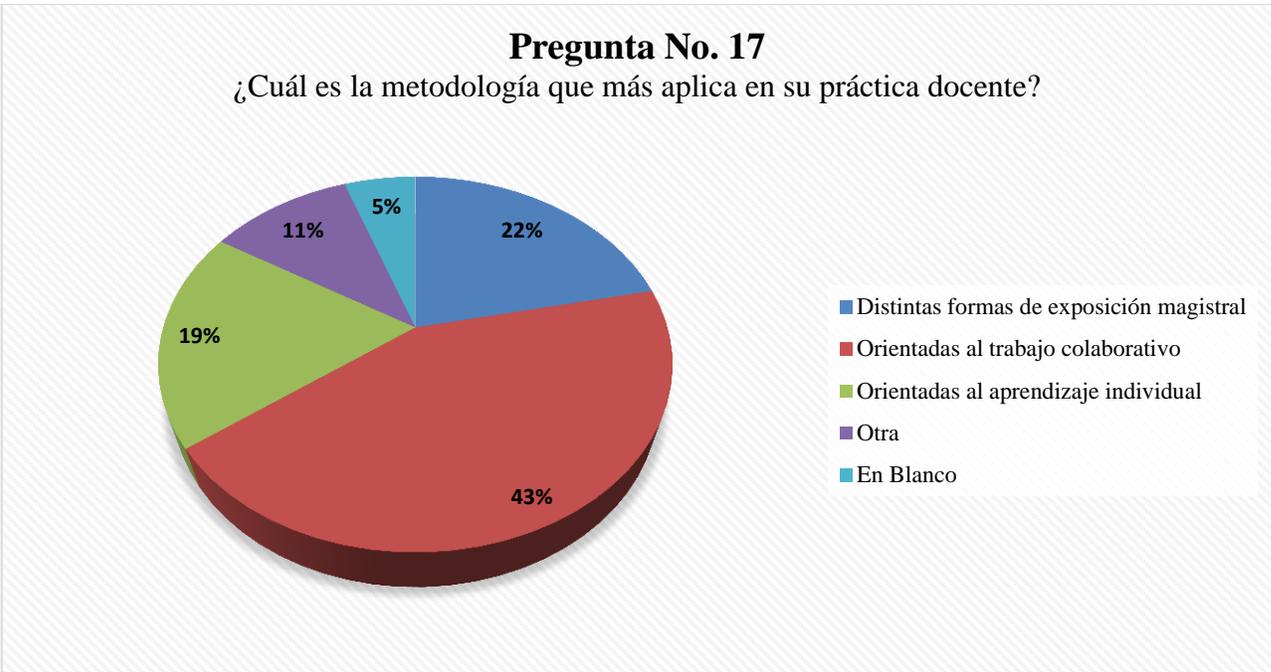
El 78% de los docentes encuestados cree que el proceso de monitoreo del director ha incidido en la mejora de la metodología didáctica. El 22% considera que no.

### ¿Cuánto?



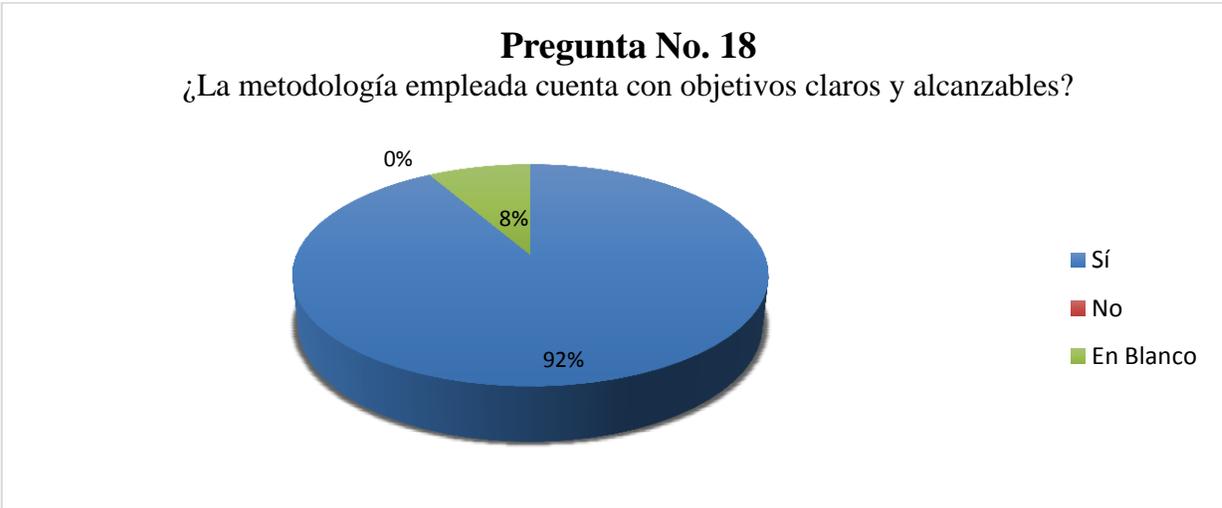
Fuente: Investigación de campo 2017

El 42% de docentes encuestados considera que el monitoreo influye mucho; el otro 42% poco; el 8% nada y un 8% no respondió.



Fuente: Investigación de campo 2017

El 43% de docentes aplica métodos orientados a la discusión y/o al trabajo en equipo; el 22% métodos de enseñanza basados en las distintas formas de exposiciones magistrales; el 19% métodos fundamentados en el aprendizaje individual; 11% otros métodos; y el 5% no respondió.

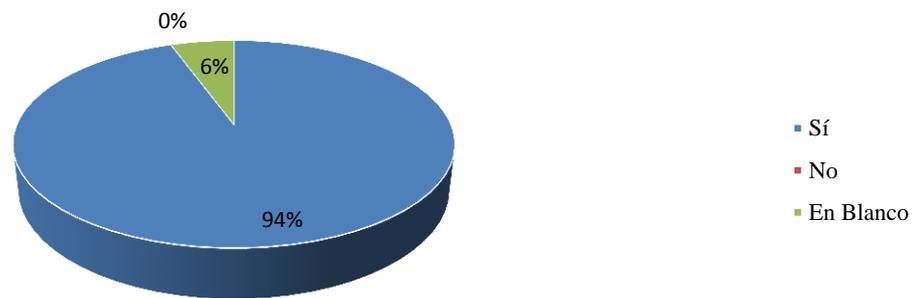


Fuente: Investigación de campo 2017

El 92% de docentes establecen objetivos claros y alcanzables en la metodología que aplican; y el 8% no respondió.

### Pregunta No. 19

¿Los métodos empleados sugieren el deseo de aprender en los estudiantes?



Fuente: Investigación de campo 2017

El 94% de los docentes encuestados considera que los métodos empleados sugieren el deseo de aprender en los estudiantes y el 6% restante no respondió.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El monitoreo pedagógico es una estrategia que consiste en la verificación y recolección de información sobre la marcha educativa, las actividades incluidas en las planificaciones y los aspectos didácticos de la práctica docente, específicamente la metodología, la cual encausa el proceso de aprendizaje de calidad que pasa por el mejoramiento constante.

En este estudio se analizó cómo incide el monitoreo pedagógico del director en la metodología que emplean los docentes en su práctica profesional. Se obtuvieron los resultados que a continuación se discuten.

Gutiérrez (2010), define al monitoreo como el procedimiento en el cuál se va a constatar el acierto y desacierto de un plan, con la recopilación de información para lograr correcciones necesarias. En la pregunta número uno de la encuesta para docentes, el 87% considera importante el monitoreo pues por medio de la misma, se vela por el cumplimiento de lo planificado y la eficacia en los procesos metodológicos utilizados en clase; permite verificar el logro de objetivos y el desenvolvimiento del docente. Afirman que sin el monitoreo, el docente puede hacer lo que desee sin planificar y sin velar por el aprendizaje del estudiante. Pero también en este mismo aspecto, el 17% respondió que no era necesario porque el director no puede intervenir o imponer métodos en cada materia, cada una es diferente una de la otra; sugieren que podría realizar una observación tal vez y monitorearla una vez al año. Afirman que la metodología debe aplicarse de acuerdo al curso sin monitoreo, una vez que el docente debe ser consciente y saber de su trabajo, por lo que un monitoreo no procede y no es necesario.

Al preguntar sobre la frecuencia con que el director monitorea al docente en cuanto a la metodología que aplica, revelan que los directores monitorean de acuerdo a la disponibilidad de tiempo, a los periodos que tengan los docentes; en algunos casos dos veces al año o más, y con algunos docentes no, por los pocos cursos y el tiempo. Otros cuatro veces al año, trimestralmente y bimensualmente. El 36% respondió que una vez al año, el 34% dos a tres veces al año, el 22% más de cuatro veces y el 8% ninguna vez.

De acuerdo al MINED (2008), la institución educativa debe poseer indicadores claros que contribuyan al éxito escolar, como: “rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización, planeamiento institucional, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial” p.5. Esos aspectos a su vez deben tomarlos en cuenta en el proceso de monitoreo. La pregunta número tres de la encuesta hace mención de si el establecimiento cuenta con indicadores para el éxito escolar y si son tomados en cuenta para el monitoreo. De acuerdo al 94% de los docentes encuestados, la institución en donde laboran posee indicadores y de ellos el 84% menciona que son tomados en cuenta en el monitoreo para lograr que el docente facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje y así mejorar el rendimiento académico de los estudiantes; como también para hacer que el estudiante se interese por el curso, buscar técnicas nuevas y para trabajar por la calidad educativa. El 6% respondió que no, porque el maestro es el eje importante dentro del aula para lograr sus objetivos y lograr el éxito. De los directores entrevistados, tres sí cuentan con indicadores claros y dos no. Entre las razones se destaca que no hay indicadores ordenados para evaluar, depende de las necesidades del centro educativo y de los estudiantes y de acuerdo al monitoreo y su resultado; se guían con los indicadores del C.N.B. (dosificación de contenidos, contextualización), para velar por el buen rendimiento académico de los estudiantes.

Además de tener en cuenta los indicadores, el director debe establecer objetivos claros. Guerrero (2015), expone la importancia de la función del director como supervisor, para ello debe “monitorear al maestro de forma discreta por medio de la observación o la visita al curso, de acuerdo a la ocasión o a un plan establecido, para orientar y mejorar las prácticas pedagógicas”. párr.16. La pregunta número cuatro planteada en la encuesta, buscaba saber si el director establece objetivos claros a la hora de monitorear, a lo cual el 67% respondió que sí, y el 33% no. Entre las razones que justifican la respuesta del sí, afirman que es para la verificación de la aplicación metodológica y de las técnicas de enseñanza, aplicar metodologías acorde al curso y procesos de aprendizaje, informar las dificultades para mejorar; alcanzar que la clase sea dinámica, participativa y constructivista y así brindar una educación de calidad. Los que respondieron que no, justifican que el director no tiene el tiempo de velar por el cumplimiento de los objetivos en quince materias; los docentes sí

porque es su especialidad y que el director tiene otro trabajo. Cuatro de los directores sí establecen objetivos claros que son apoyar a los docentes en el proceso, orientarlos para que su práctica refleje calidad y la comprensión del tema. Aún para que exista un aprendizaje constructivista de doble vía, docente-estudiante. Uno, al afirmar que no, justifica con que a inicio de año existen reuniones para indicar metas y mejorar.

Por otro lado, en el proceso de monitoreo pedagógico las estrategias, técnicas e instrumentos tienen un papel importante: Según Gutiérrez (2010), se han desarrollado varios proyectos que no llegan a lograr los objetivos establecidos, y eso se debe en gran medida al poco o nulo diseño de planes de monitoreo. Además del perfil profesional del responsable de ejecutarlo, quien “debe ser capaz de realizar análisis de resultados cualitativos y cuantitativos, manejar técnicas estadísticas y realizar informes, para guiar al docente a evaluar constantemente su desempeño y así anticipar cambios”. párr.7. De acuerdo a los resultados de la pregunta número cinco ¿El director aplica estrategias de monitoreo pedagógico para evaluar la metodología empleada por el docente? El 64% respondió que sí, el 33% no, el 3% no respondió; la pregunta número seis: ¿considera que las estrategias de monitoreo que el director aplica son las adecuadas para la optimización de los procesos metodológicos? El 45% respondió que sí, el 47% respondió no y el 8% no respondió; y la pregunta número siete: ¿El director cuenta con instrumentos estructurados para la recolección de la información durante el monitoreo? El 44% respondió que sí, el 53% no y el 3% no respondió.

Los resultados revelan que la estrategia que los directores utilizan con frecuencia son: la observación, la pregunta (sobre la planificación anual, sí se trabaja en base del CNB), revisión de pruebas de evaluación y el diálogo. Los docentes también consideran como estrategia una encuesta que se dirige a los estudiantes para evaluar a los docentes. El porcentaje de profesores que considera eficiente la estrategia, argumentó que con ello se mejora la comunicación y se trabaja en áreas problemáticas o errores encontrados. En ese momento, mientras el docente ejecuta su labor, es observado y se da a conocer qué se debe corregir o se felicita. En tanto, los que respondieron que no, consideran que debe existir una persona indicada para esa función, el director debe utilizar otras (estrategias) que motiven al docente, debe salir más a monitorear el proceso; afirman que la observación no recauda todos los datos

que se desean. Además, de que no posee un amplio conocimiento sobre metodologías. Con ello, se logra esclarecer el objetivo específico número uno, el cual era identificar las estrategias y técnicas de monitoreo empleadas por los directores en los centros educativos a su cargo, los cuales son la observación, el diálogo, las reuniones con docentes. En las entrevistas sostenidas con los directores, mencionan que sí utilizan estrategias. Entre ellas, la observación, la visita a los salones de clase y en ocasiones evaluaciones. Pero dos de cinco directores consideran que no son las más adecuadas porque no se ha logrado el círculo de calidad, las comunidades de aprendizaje y otras estrategias, y esto se debe a la falta de tiempo, además de estar a cargo de la dirección imparten algunos cursos como docentes.

Por su parte Haddad (citado por Lastarria 2008), expone que el monitoreo debe obtener información necesaria y útil para la toma de decisiones, con finalidades de mejora, a lo que el 72% de los docentes encuestados considera que la información obtenida en el proceso de monitoreo es útil para la toma de decisiones, puesto que localiza deficiencias en la docencia, encausa la aplicación de métodos y técnicas para mejorar el rendimiento académico, verificar si se cumple la planificación, motivar al docente, ayuda a mejorar la planificación de las clases enfocado en el aprendizaje significativo y analizar los grados y periodos que se asignan en el futuro; y el 25% considera que no, porque el monitoreo no se aplica de una forma adecuada. La información que obtienen los directores, según comentaron, es útil para diversas circunstancias: instruir al docente para mejorar su trabajo, mejoramiento de la calidad educativa; además se encuentran fortalezas, debilidades y oportunidades para analizar y desarrollar y sugerir nuevas técnicas, asignación de cursos para el siguiente ciclo escolar y da la pauta para renovar contratos o no.

Rodríguez (2011), expone sobre los líderes pedagógicos, sus procedimientos de supervisión e instancias de retroalimentación. Hace mención de la incorporación de la técnica del monitoreo para mejorar las prácticas pedagógicas. “El líder pedagógico debe promover la retroalimentación con el fin de influir en el proceso educativo”. p.253. La pregunta número nueve plantea: ¿El director proporciona retroalimentación después del monitoreo realizado? El 53% respondió que sí: con capacitaciones, intercambio de ideas entre docentes, reuniones, otras formas de manera verbal y rinde un informe de resultados de las encuestas realizadas a

los estudiantes. Y el 44% respondió que no. Los directores respondieron que sí pero no frecuentemente, solo en ocasiones cuando es necesario. Esto refleja que es necesario fortalecer el proceso de retroalimentación positiva.

Además, Hernández (2016), expone los cambios que se han dado en el ámbito educativo, los cuales son necesarios para mejorar, los docentes actuales necesitan de actualización pedagógica constante. Para ello el monitoreo debe generar alternativas de mejora. De acuerdo a la pregunta número diez de la encuesta: ¿El director le ha sugerido alternativas de mejora en su metodología, después de los monitoreos realizados? El 80% respondió que sí, el 17% no y el 3% no respondió. Los que respondieron que sí aseveran que lo hacen con la preparación personal o profesional, innovación en clase y en la planificación con la búsqueda de nuevas metodologías, técnicas y estrategias. Y los que no, justificaron que las sugerencias son generales y se centran en que los estudiantes desarrollen diferentes habilidades cognitivas, como analizar, sintetizar, criticar. Se incluyeron dos sub-preguntas las cuales fueron: ¿Las alternativas sugeridas fueron acompañadas de un plan de mejora? Y ¿A este plan se le ha dado seguimiento? A lo que respondieron a ambas en un 44% sí, un 53% no y un 3% no respondió. Los docentes que respondieron positivamente comentaron que se da seguimiento con el trabajo y aplicando las sugerencias, con visitas y observaciones posteriores, además de charlas y capacitaciones, en algunos casos. Pero sin un plan estructurado.

Rojas (2012), en los resultados de su tesis de grado que pretendía determinar la influencia de la metodología empleada por el docente en el proceso de enseñanza aprendizaje de la contabilidad general y la falta de interés que muestran los estudiantes por el curso. Concluye que “los profesores de áreas contables utilizan la metodología tradicional, poseen conocimientos significativos, pero no motivan al estudiante por ello existe desinterés en ellos” pág. 62. De acuerdo a las respuestas dadas por los directores entrevistados, en la pregunta número diez: ¿Cuáles son las mayores dificultades encontradas en el monitoreo, al momento de evaluar la metodología aplicada por el docente? se observa la aplicación del método tradicionalista, en algunos casos no se evidencian mejoras, los estudiantes y el docente se ponen nerviosos lo que genera poca participación; las actividades no están planificadas correctamente y a veces no van acorde al tema, poca voluntad del docente para realizar

cambios. En contraparte con la encuesta a los docentes en la pregunta número trece, el 64% considera que no existen dificultades encontradas y el 33% sí, las cuales son: el tiempo, que en algunas ocasiones el director desconoce sobre metodologías, que el director imparte clases y que tiene ocupaciones administrativas.

Además, Gutiérrez (2012), resalta que “las últimas tendencias en educación se refieren al aprendizaje significativo...buscan que el aprendiz sea el sujeto de su propio aprendizaje y logre el desempeño idóneo...Para integrar esos saberes en la actuación personal es necesario gestionar el currículum y la didáctica” párr.7-12. Por lo tanto, todas las acciones contenidas en el aula se deben orientar hacia ese fin. De acuerdo a las respuestas proporcionadas por los directores en la pregunta planteada número once: ¿Cuáles son los mayores logros encontrados en el monitoreo, al momento de evaluar la metodología aplicada por el docente? comentaron que se despejan las dudas que el docente pueda tener, se evidencia la voluntad que tiene el profesor para buscar nuevas estrategias de enseñanza, que mejora el proceso de enseñanza-aprendizaje en cada área programática, fortalece conocimientos de los estudiantes, el resultado se ve reflejado en el rendimiento y calificaciones y cambio de actitud por parte de los docentes. De acuerdo a los docentes encuestados el 80% considera que sí existen logros, el 17% no y el 3% no respondió. Entre los logros señalados están la participación activa del estudiante, el mejoramiento de temáticas de estudio, nuevas formas de aplicar la metodología, educación encaminada al proceso significativo, un buen desempeño docente en el aula, no impartir clases improvisadas, los contenidos mejor planificados, mejora el proceso comunicativo y la buena disciplina.

Peralta (2015), aborda el tema de los cambios que los docentes deben de implementar en su práctica educativa, sobre qué aprendizajes promover, cómo organizar la enseñanza y cómo evaluar su desarrollo en un determinado contexto. El docente debe aplicar las estrategias y métodos como procedimientos flexibles a distintas circunstancias de enseñanza-aprendizaje. Resalta que “hablar de estrategias hoy día, implica no solo un enfoque a los métodos tradicionalistas y a las investigaciones realizadas en el pasado, también implica una mirada hacia el futuro de la enseñanza y el aprendizaje” párr.4. La pregunta número doce de la encuesta: ¿Considera que el monitoreo empleado por el director influye en la toma de

decisiones didáctico-metodológicas de los docentes? ¿De qué manera? El 69% respondió que sí y el 31% no. Los que consideran que sí, justifican que de esa manera se mejora la pedagogía y la didáctica. Mejora el FODA. Por medio de la actualización constante en el proceso educativo. Si es necesario realizar cambios se hacen por el bien de los estudiantes. En la aplicación de las evaluaciones y la forma de impartir las clases. Actualizándose. Permite planificar de acuerdo al grupo de estudiantes y determinar el método acorde a ello. Permite tener idea amplia en debilidades y fortalezas. Y los que respondieron que no fue porque cada docente tiene su forma de trabajar y el plan anual CNB es flexible. De esa manera se responde al objetivo específico número tres: Describir la relación del monitoreo pedagógico ejercido por el director sobre la metodología docente.

Resulta oportuno mencionar a Tantaleán, Vargas, y López (2016), que su investigación determinaron la influencia del monitoreo pedagógico en el desempeño profesional de los docentes. Una investigación experimental, en el cual al final la evaluación constante influyó positivamente en el desempeño; concluyen en que el monitoreo pedagógico influye en el desempeño profesional de los docentes, aunque se limita a responder según la exigencia que se tenga durante su aplicación, por ello proponen la implementación de acciones de acompañamiento y asesoría. La pregunta número dieciséis de la encuesta dirigida a docentes y la catorce a directores: ¿Cree que el proceso de monitoreo del director ha incidido en la mejora de la metodología didáctica? ¿Cuánto?, el 78% respondió que sí y el 22% no; el 42% mucho, porque de esa manera motiva a ser mejor cada día, hay mayor atención al trabajo docente, se mejora la clase para que los estudiantes la sientan diferente; permite aplicar técnicas y dominarlas como también que muchas veces el docente no se empeña en el trabajo y el monitoreo se vuelve importante. Un alto desempeño; el 42% poco, porque determinadas áreas impartidas por el docente, el director no conoce algunos métodos para optimizar el proceso, la metodología está aplicada, se busca mejorarla un poco y adecuar otras. Debe ser más constante y que el monitoreo esté retroalimentado. No se sale del acomodo docente; el 8% nada, pues cada docente ha trabajado por interés propio e investigado por su cuenta para mejorar; y un 8% que no respondió. Además, los directores entrevistados consideran que sí incide, pero poco. Las razones son el tiempo, el no contar con instrumentos adecuados, falta de planificación consciente. De acuerdo a los resultados, la incidencia es variada y depende de

la disposición del docente, su voluntad de cambio para la mejora. Por lo anterior se logra responder al objetivo general el cual es determinar la incidencia del monitoreo pedagógico en la metodología docente, dicha incidencia depende mucho de la manera en que los directores aplican el monitoreo, las estrategias e instrumentos para el efecto, puede ser mejor con la buena implementación y la retroalimentación constructiva.

Para complementar la investigación se plantearon preguntas sobre la metodología que aplica el docente en su práctica profesional para responder al objetivo específico número dos y de esa manera orientar la propuesta de esta investigación. Fernández (2005), resalta la catalogación de los métodos docentes en tres: “Métodos de enseñanza basados en las distintas formas de exposiciones magistrales; métodos orientados a la discusión y/o al trabajo en equipo; métodos fundamentados en el aprendizaje individual” pág. 15. La pregunta número 17 de la encuesta a docentes revela que el 43% se orienta a los trabajos cooperativos; el 22% a la exposición magistral; el 19% al trabajo individual; el 11% a otras metodologías, la integración de los tres tipos.

Fernández (2005), expone que no se encuentra un método por excelencia, pues depende de las circunstancias y de los objetivos cognitivos previstos. La pregunta número dieciocho de la encuesta: ¿La metodología empleada cuenta con objetivos claros y alcanzables? Reveló que el 92% de los docentes sí establece objetivos claros; y un 8% no respondió. Entre ellos se encuentran: mejorar el desenvolvimiento del estudiante, crear una educación integral, que el estudiante analice y comprenda el contenido de forma clara; depende del curso y los temas, además de las competencias planteadas.

En ese sentido Gutiérrez (2012), resalta la importancia de aplicar estrategias que permitan desarrollar cocimientos, procedimientos, aptitudes y actitudes que ayuden a los estudiantes a enfrentarse al mundo cambiante, aprender para la vida y no solo para un examen; por consiguiente, la implementación de didáctica innovadora, adecuada a las necesidades de los educandos, puede generar competencias idóneas, párr. 9-11.

## VI. CONCLUSIONES

1. Las estrategias que los directores utilizan en los centros educativos son: la observación docente y la visita a los salones de clase, pero sin contar con instrumentos estructurados para recolectar información sobre la metodología que aplica el docente en su práctica educativa.
2. La metodología aplicada por los docentes, en un 43% se dirige a la orientación al trabajo cooperativo; el 22% a distintas formas de exposición magistral; y el 19% al trabajo individual; depende de área y objetivos de enseñanza. No se evidenció que los docentes cambiaran o buscaran otras metodologías o combinar las expuestas.
3. La relación que tiene el monitoreo pedagógico con la metodología docente es relativa a la frecuencia con que se aplique, al conocimiento que los directivos posean sobre la estrategia y a su forma de retroalimentar la didáctica de los docentes.
4. El monitoreo pedagógico del director incide en la metodología docente de acuerdo a la forma en que es aplicado y la disposición del docente al cambio. Según los hallazgos de la investigación el 78% de los docentes considera que existe incidencia, en la siguiente medida: 42% mucho; 42% poco; y el 8% nada. Además, que el 22% no cree que incida directamente por la forma en que es practicado. Dicha incidencia depende mucho de la manera en que los directores aplican el monitoreo, las estrategias e instrumentos para el efecto, puede ser mejor con la buena implementación y la retroalimentación constructiva.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Aplicar adecuadamente la estrategia de monitoreo pedagógico y sus técnicas para optimizar la metodología de los docentes en las distintas áreas de conocimiento.
2. Velar por la actualización docente en el área metodológica con el fin de que puedan encaminar la construcción adecuada del aprendizaje.
3. El monitoreo pedagógico debe ser frecuente, flexible y dar la pauta a una retroalimentación constructiva de los saberes metodológicos, seguida de un plan de mejora.
4. Los directores de los centros educativos deben incluir en su planificación anual, espacios para los procesos de monitoreo pedagógico en el área metodológica de los docentes, para ello deben establecer objetivos claros y recabar información útil para la posterior toma de decisiones.

## VIII. REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2010) *Iniciación a la práctica de la investigación* (7ª ed.) Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Instituto de Investigaciones Jurídicas
- Callomamani, R. (2013). *La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores* (Tesis de maestría.) Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1687/1/Callomamani\\_ar.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1687/1/Callomamani_ar.pdf)
- Calvo, C. (2015). *Supervisión pedagógica y desempeño profesional docente en la institución educativa emblemática Toribio Rodríguez de Mendoza-San Nicolás* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Nacional de Trujillo, San Nicolás-Perú.
- Cunza, N. (2013). *Metodología de enseñanza y su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes de educación secundaria de la Institución Educativa 3073 el Dorado* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.
- De la Herrán, A. (2008). *Didáctica general: La práctica de la enseñanza en educación infantil, primaria y secundaria*. Madrid: McGraw-Hill.
- De la Herrán, A. (2011). *Metodologías docentes para transformar la educación*. Santiago de Compostela, España: Meubook, S.L.
- Díaz, F. y Hernández, G. (2004). *Estrategias docentes para una aprendizaje significativo una interpretación constructivista*. (2º. Ed.) México: McGraw – Hill.
- Fernández, A. (2005). *Nuevas metodologías docentes*. España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Gago, F. (2004). *La dirección pedagógica en los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo situacional*. España: CIDE, Solana e Hijos, A.G., S.A.
- García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- García, K. (2015). *Función técnico-pedagógica del director y la actualización docente* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Garcia-Kimberlyn.pdf>

- Guerrero, B. (2015). La supervisión escolar realizada por el director. *Revista Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/la-supervision-escolar-realizada-por-el-director/>
- Gutiérrez, D. (2010). Seguimiento y monitoreo, procesos claves en el éxito de los proyectos de mejoramiento educativo. *Revista Vinculando*. Recuperado de [http://vinculando.org/educacion/seguimiento\\_monitoreo\\_proyectos\\_mejoramiento\\_educativo.html](http://vinculando.org/educacion/seguimiento_monitoreo_proyectos_mejoramiento_educativo.html)
- Gutiérrez, D. (2012). Reenfoque del rol docente en un curriculum basado en competencias. *Revista Vinculando*. Recuperado de <http://vinculando.org/educacion/reenfoque-rol-docente-curriculum-basado-competencias.html>
- Hernández, R. (2016). ¿Tienen caducidad los modelos educativos? *Revista Vinculando*. Recuperado de <http://vinculando.org/educacion/caducidad-modelos-educativos.html>
- Hernández, M. (2013). *Metodología de enseñanza aprendizaje utilizada en el curso de Comunicación y Lenguaje L1, provoca bajo rendimiento académico* (Tesis de licenciatura). Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/29/29\\_0069.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/29/29_0069.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación* (5ª ed.) México: McGraw-Hill
- Kepfer, A. (2015). *Supervisión técnica del director y desempeño docente* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Lastarria, J. (2008). *Supervisión y Monitoría educativa*. Lima: CESED Universidad Católica Sedes Sapientae.
- Ley de Educación Nacional, decreto 12-91, artículo 37. Congreso de la República de Guatemala (1991)
- Lima, G. (2014). *Metodología estadística*. Guatemala: Copymax
- López, A. (2004). *Métodos y técnicas utilizadas con estudiantes de tercero básico de la Jornada Nocturna del sector privado del municipio de Coatepeque* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Ministerio de Educación El Salvador MINED (2008). *Dirección Escolar Efectiva*. San Salvador: MINED

- Ministerio de Educación Perú (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima-Perú: MINEDU
- Peralta, W. (2015). El docente frente a las estrategias de enseñanza aprendizaje. *Revista Vinculando*. Recuperado de <http://vinculando.org/educacion/rol-del-docente-frente-las-recientes-estrategias-de-ensenanza-aprendizaje.html>
- Rodríguez, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Redalyc*, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003>.
- Rojas, H. (2012). *Metodología docente influye en la falta de interés que muestran los estudiantes por el curso de contabilidad general* (Tesis de licenciatura). Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/29/29\\_0034.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/29/29_0034.pdf)
- Tantaleán, L., Vargas, M., y López, O. (2016). El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente. *Revista Didáctica, Innovación y Multimedia (DIM)* (33), 1-10.

## **IX. ANEXOS**

# GUÍA DE MONITOREO PEDAGÓGICO Y RETROALIMENTACIÓN POSITIVA



## OBJETIVO

- Proporcionar una guía de monitoreo pedagógico a los directivos para que puedan optimizar el proceso metodológico empleado por los docentes, con la aplicación de una retroalimentación positiva.

## JUSTIFICACIÓN

Actualmente, en el Sistema Educativo Nacional, no existe una cultura de medición sistemática de los procesos desencadenados en las instituciones educativas, entre ellas se encuentra la aplicación de un monitoreo pedagógico que optimice la práctica docente en el área metodológica, la cual es relevante para el logro de aprendizajes productivos. Desde esa perspectiva, es preciso que los directores manejen estrategias y técnicas que se incluyen en el monitoreo, una herramienta para recolectar información sobre el desempeño docente.

Con esta guía, se pretende proporcionar un documento que contenga datos indispensables sobre el monitoreo pedagógico e instrumentos para evaluar la metodología que aplica el docente en su práctica profesional, para la optimización metodológica con la aplicación de una retroalimentación positiva.

## DESCRIPCIÓN

El monitoreo pedagógico es una estrategia que consiste en la verificación y recolección de información sobre la marcha educativa, las actividades incluidas en las planificaciones y los aspectos didácticos de la práctica docente, específicamente la metodología, la cual encamina el proceso de aprendizaje, importante para alcanzar una educación de calidad. Recaba información pertinente para tomar decisiones (debilidades y fortalezas) lo cual vendría a ayudar al mejoramiento de la educación.

La presente guía permitirá optimizar los procesos de monitoreo de los directores en sus establecimientos y la metodología del docente, en consecuencia el aprendizaje de los estudiantes. Se pretende que estos sean positivos formativos, motivadores, participativos, que favorezcan la reflexión y la construcción colegiada de saberes pedagógicos, que permitan una retroalimentación propositiva y que sean

integrales, o sea, se verifique la planificación, ejecución y evaluación curricular de modo continuo.



## ÍNDICE

- Presentación.....1
- Capítulo I: Conceptos básicos .....2
- Capítulo II: Técnicas e instrumentos de monitoreo pedagógico para evaluar la metodología docente .....6
- Capítulo III: La retroalimentación positiva.....10
- Referencias.....12

## PRESENTACIÓN

Estimado director y docente,

Esta guía fue diseñada con el propósito de ayudarlo objetivamente en el proceso de monitoreo pedagógico para evaluar la metodología empleada en la práctica profesional; como herramienta fundamental dentro del proceso educativo, basado en la construcción de la calidad educativa. De esta manera, en conjunto experimentaran un cambio productivo en el aula y dinámico dentro del proceso, que permitirá dar la pauta a una retroalimentación positiva, en la construcción de nuevos saberes pedagógicos

### ▪ CAPÍTULO I: CONCEPTOS BÁSICOS



## 1.1 MONITOREO PEDAGÓGICO

Es un proceso que involucra la recolección de información pertinente sobre aspectos pedagógicos desencadenados en el salón de clases y la institución educativa para su posterior análisis. Una persona o equipo, con determinadas capacidades, coadyuva a que la gestión de otras personas o equipos mejore, con la verificación de la marcha del proceso educativo en correspondencia con los objetivos propuestos, y la efectiva toma de decisiones.

De acuerdo a Haddad (citado por Lastarria 2008) el monitoreo “es el proceso sistematizado de recolección de información y de análisis, para el seguimiento del trabajo-aprendizaje” p.29. Para ello los puntos seleccionados se analizan, se verifica que las actividades programadas durante el año escolar transcurran dentro de un determinado periodo de tiempo, para garantizar la direccionalidad técnica hacia la situación deseada, además de implementar actividades adicionales, con el fin de obtener información útil para la toma de decisiones.

### 1.1.2 CARACTERÍSTICAS

Un buen proceso de monitoreo conlleva los aspectos que se detallan en la siguiente gráfica:

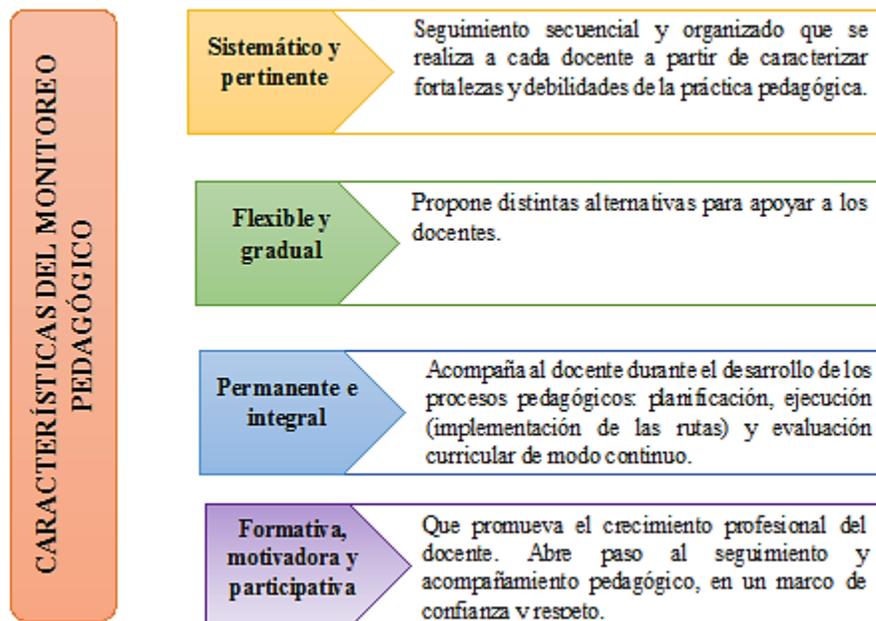


Figura 1. Características del monitoreo pedagógico. Fuente: Adaptado de Ministerio de Educación Perú (2013, p.16)

### 1.1.3 ETAPAS DEL MONITOREO

Para que el proceso de monitoreo se desarrolle de una forma adecuada se destacan tres momentos o etapas que según Lastarria (2008), son las siguientes:

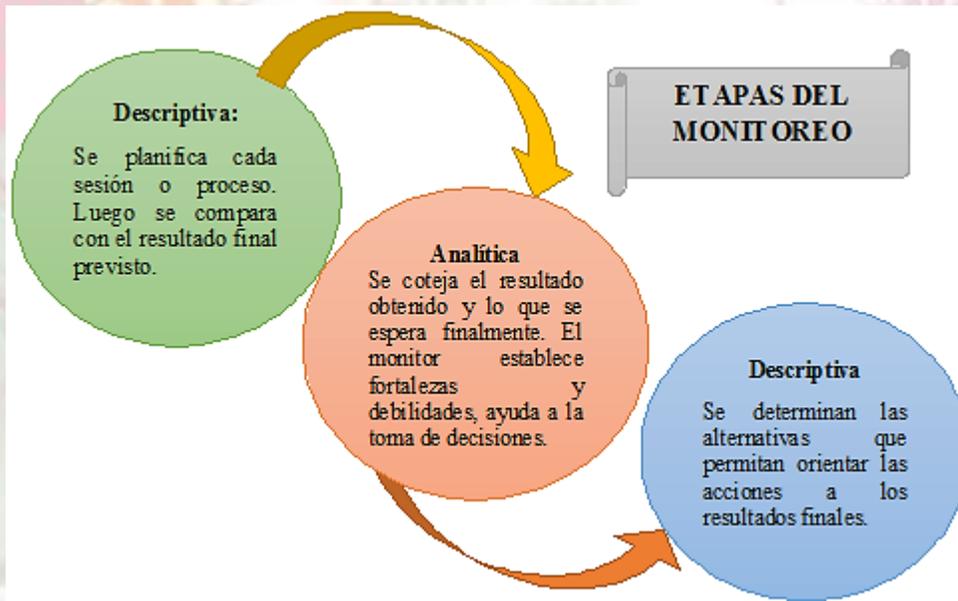


Figura 2. Etapas del monitoreo pedagógico. Fuente: Lastarria (2008, p.33). Adaptado por Iliana Velásquez, octubre 2017

### 1.2 METODOLOGÍA DOCENTE

De La Herrán (2008) define los métodos (del gr. metá, hacia lo largo, y odos, camino), como caminos didácticos hacia la formación de las personas. Expone que:

La metodología define el modo de desarrollar la práctica diaria del docente, necesita objetivos para que la formación tenga un sentido. Pone de manifiesto las intenciones educativas del docente y sus premisas didácticas: concepción de educación, idea que tiene del alumno, sus conocimientos aplicados a los elementos curriculares (intenciones docentes, competencias, contenidos, criterios de evaluación, p.11



Hace distinción de tres métodos principales: “la exposición docente (expositivo), la comunicación interpersonal (interactivo) y el trabajo del alumno (autónomo)” p.11. Adicionalmente se diferencia a la técnica (del gr. techné, modo de hacer), como el modo de realizar una ciencia o un arte, una concreción del método. De ellas se estructuran actividades las cuales responden a modos de proceder desde la práctica. Los tres se unen en lo que se suele denominar metodología didáctica.

### 1.2.1 COMPONENTES BÁSICOS DEL MÉTODO DOCENTE

Fernández (2005) expone cuatro componentes básicos que los docentes deben considerar a la hora de seleccionar un método didáctico: “la organización de los espacios...la selección del método... orientación y gestión de las actividades de aprendizaje...las relaciones interpersonales” pp. 12-23. Los componentes se sintetizan en la siguiente figura:

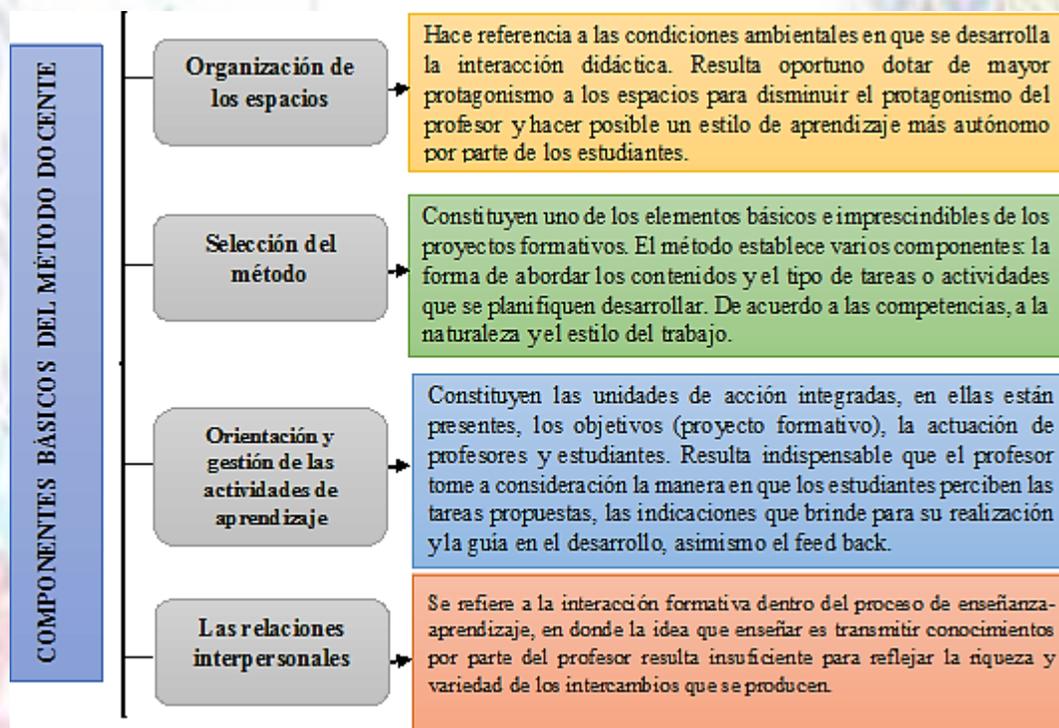


Figura 3. Componentes básicos del método docente. Fuente: Fernández (2005, pp.22, 23). Adaptado por Iliana Velásquez, octubre 2017

## 1.2.2 TIPOS DE MÉTODOS

El número de métodos no es ilimitado, de acuerdo a estudios se catalogan aproximadamente en 30, en donde se incluyen variaciones de un mismo método. Se agrupan en tres categorías, las cuales se pueden identificar en la siguiente gráfica:

Lección magistral	Exposiciones formales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conferencia de un solo profesor</li> <li>▪ Conferencias sucesivas de varios profesores</li> </ul>
	Exposiciones informales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposición magistral informal</li> <li>▪ Exposición-demostración</li> <li>▪ Exposición-presentación de un caso</li> <li>▪ Exposición presentada por los alumnos</li> </ul>
Trabajo en grupo	Seminarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seminario clásico</li> <li>▪ Propositiones de Nisbert</li> <li>▪ Debate</li> </ul>
	Estudio de casos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Método de Harvard</li> <li>▪ Caso dramatizado</li> <li>▪ Caso simplificado</li> <li>▪ Técnica de Pigors</li> <li>▪ Redacción de casos por los alumnos</li> </ul>
	Enseñanza por pares	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proyecto</li> <li>▪ Aprendizaje por resolución de problemas</li> <li>▪ Trabajo dirigido o taller</li> <li>▪ Célula de aprendizaje</li> <li>▪ Simulación</li> <li>▪ Juego educativo</li> <li>▪ Juego de roles</li> </ul>
	Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sesiones de laboratorio</li> <li>▪ Microenseñanza</li> <li>▪ Team-teaching</li> </ul>
Trabajo autónomo	Dirección de estudios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrato de aprendizaje</li> <li>▪ Programa de lecturas</li> <li>▪ Stages</li> <li>▪ Enseñanza cooperativa</li> <li>▪ Enseñanza a distancia</li> </ul>
	Trabajo individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enseñanza modular</li> <li>▪ Audio-tutoría</li> <li>▪ Enseñanza por prescripciones individuales</li> <li>▪ Enseñanza personalizada</li> <li>▪ Enseñanza programada</li> </ul>

Figura 4. Tres categorías de métodos de enseñanza. Fuente: Fernández (2005, p.16)

## ▪ CAPÍTULO II: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE MONITOREO PEDAGÓGICO PARA EVALUAR LA METODOLOGÍA DOCENTE

### 2.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La selección de las estrategias o técnicas que se van a utilizar en el desarrollo de un plan de supervisión y monitoreo docente implica un proceso delicado, complicado e importante. Es allí donde la experiencia y los conocimientos del director del centro se pondrán en juego, pues deberá ser guía eficiente en su grupo de trabajo. Algunas técnicas directas que se pueden tomar como guía para realizar el monitoreo, se encuentran expuestas por Lastarria (2008) y el Ministerio de Educación Perú (2013), las cuales en resumen se describen en los siguientes cuadros:

#### Visita al aula

Acción planificada de concurrir al salón de clase, por un tiempo previamente establecido, con el fin de observar el desempeño del docente. La actividad se realiza para identificar fortalezas y debilidades de la práctica, así como contar con información confiable y oportuna, con el fin de prestar ayuda pedagógica para el mejoramiento. Los instrumentos a tomar en cuenta son: ficha de observación y cuaderno de campo. (Ministerio de Educación Perú, 2013, p.15.)

Se debe determinar el número de docentes que se visitarán y la frecuencia, se debe privilegiar el rendimiento en las áreas básicas: Comunicación y Matemática.



#### Momentos

1. Coordinación y diálogo con el docente para indicar el propósito de la visita al aula.
2. Observación, registro e intervención. Se realiza la observación de acuerdo a lo planificado, se registra en fichas los hechos pedagógicos. Realizar un análisis con lo registrado y formular preguntas generadoras de diálogo para reflexionar sobre la práctica docente. Programar la siguiente visita.
3. Asesoría personalizada. Realizar preguntas que inciten al docente a autoevaluar su práctica pedagógica, con el dialogo. Establecer compromisos que desarrollaran tanto el docente como el director hasta la próxima visita.

### Observación entre pares

Actividad planificada de concurrir al salón de clase, por un tiempo establecido por el equipo docente; favorece la reflexión y la construcción colegiada de saberes pedagógicos, con el intercambio de ideas de forma adecuada y en doble vía. Para su desarrollo se toman en cuenta instrumentos como: fichas de observación y hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje. (Ministerio de Educación Perú, 2013, p.15.)

### Momentos

1. Coordinación y diálogo con el docente a monitorear y con el o los docentes que observarán.
2. Observación y registro. Se realiza la observación de acuerdo a lo planificado, se registra en fichas los hechos pedagógicos. Realizar un análisis con lo registrado y formular preguntas generadoras de diálogo.
3. Construcción colegiada de saberes pedagógicos. Realizar intercambio de ideas en doble vía, con el dialogo. En un marco de profesionalismo y respeto.



### Círculos de inter-aprendizaje

Variante de las reuniones de profesores, actividad para favorecer la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en el aula, a través de espacios de discusión y reflexión. Puede ser de manera individualizada o grupal. Los instrumentos son: planificación del evento, material de información y bitácora personal del docente (evidencias de la labor). (Ministerio de Educación Perú, 2013, p.15.)

### Momentos

1. Planificación de la actividad. Se coordina con el o los docentes participantes del círculo de inter-aprendizaje.
2. Socialización. Realizar un análisis, reflexión y discusión de las experiencias pedagógicas.
3. Valoración de las prácticas docentes exitosas. Elaborar conclusiones y recomendaciones individuales o grupales para mejorar.



## Entrevistas individuales

Espacios de diálogo entre el encargado del monitoreo y el docente de un área específica, la finalidad es crear una cultura de comunicación integral y de doble vía sobre las practicas pedagógicas, para brindar asesoría. (Lastarria, 2008, p.38, adaptado)



## Momentos

1. Planificación y coordinación de la entrevista, fijar los puntos a tratar, el área y el tiempo. Formular preguntas que motiven a autoevaluar la práctica pedagógica.
2. Intercambio de información, en forma de diálogo, preguntar y responder abiertamente sobre los puntos planificados, en un marco de respeto y colaboración.
3. Elaborar conclusiones y recomendaciones individuales para mejorar.

## Momentos para implementar el monitoreo pedagógico

Como la evaluación puede desarrollarse de la siguiente manera: al inicio del ciclo (diagnóstico) determina las principales fortalezas, a mediados (formativa) se determina el avance, y a finales del año escolar (formativa) planificación para el siguiente año lectivo. Puede adaptarse a las circunstancias y periodos de tiempo, es aconsejable que sea aplicado mínimamente dos veces al año para verificar el avance o retroceso y realizar correcciones.



De acuerdo a la teoría analizada y estudiada, para monitorear la metodología docente se deben de tomar en cuenta los componentes de la selección del método docente, es por ello que se ha elaborado la siguiente ficha de observación:

## FICHA DE MONITOREO SOBRE LA METODOLOGÍA DOCENTE

### FICHA DE OBSERVACIÓN VISITA AL AULA

Establecimiento: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del monitor: \_\_\_\_\_

Nombre del docente monitoreado: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_ Fecha próxima visita: \_\_\_\_\_

No.	Aspecto	Si	A veces	No	No Aplica
1.	El método utilizado es el adecuado para abordar el contenido de enseñanza				
2.	Las actividades de enseñanza son coherentes con las competencias y conducen a su logro				
3.	Da instrucciones y explicaciones coherentes con las metas de aprendizaje				
4.	Hace uso efectivo de materiales				
5.	Presta buena iniciación a conceptos nuevos o difíciles				
6.	Demuestra conocimiento del contenido de enseñanza				
7.	Emplea un lenguaje oral claro, preciso y expresivo				
8.	Guía acertadamente a los estudiantes en la realización de actividades y tareas (individuales y grupales)				
9.	Es flexible para responder preguntas de interés para sus estudiantes				
10.	La estructura de la clase es coherente con el método y la planificación para el logro de competencias				
11.	Brinda retroalimentación de contenidos				

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
 Monitor

F. \_\_\_\_\_  
 Docente monitoreado

Fuente: Elaboración propia, Iliana Velásquez, octubre 2017

### ▪ **Capítulo III: La retroalimentación positiva y constructiva**



Según Echeverría (citado por Ulloa, J. y Gajardo, J. 2016): “todo en la organización puede ser entendido y mejorado desde el punto de vista de sus conversaciones. De este modo, las conversaciones integran a los miembros individuales de una organización en una unidad particular” p.9 De acuerdo ello, existen categorías en las conversaciones que ocurren en las escuelas, asociada a la retroalimentación que realizan los directores a las prácticas pedagógicas de los docentes. Leiva, Montecinos, & Aravena (citados por Ulloa, J. y Gajardo, J. 2016) definen: “La retroalimentación es un proceso mediante el cual la información recogida en las observaciones del aula cobra valor en la medida que pueda ser “devuelta” al docente; es decir compartida, analizada y comprendida en conjunto”. Como lo expresan los autores, una medida importante que debe ser considerada es la retroalimentación después de haberse llevado a cabo la acción de monitoreo pedagógico, para que este último cobre sentido y sea una herramienta útil en el logro de objetivos institucionales y de contenidos o áreas de enseñanza.

Según el modelo de Tunstall y Gipps (citados por Ulloa, J. y Gajardo, J. 2016):

Retroalimentación descriptiva: Construyendo el aprendizaje. Este tipo de retroalimentación apunta hacia la meta-cognición de los procesos que condujeron al aprendizaje y reconocimiento de una buena práctica pedagógica a través de la reflexión que lleva a cabo el profesor, tras someterse al juicio de quien lo retroalimenta. Puede referirse a la construcción de aprendizajes, en la que director y profesor aprenden juntos, implica conversación y diálogo para reflexionar en torno al trabajo. Por otra parte, se encuentra la ruta asociada al diseño de caminos para aprender, que se focaliza en la discusión conjunta acerca del trabajo; o bien, en la posibilidad efectiva de que el director plantee preguntas reflexivas al profesor que retroalimenta, para que lo conduzcan a evaluar su propio desempeño en atención al reconocimiento de fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar. p.10

Muchas veces las conversaciones se vuelven complejas, pueden incomodar o generar una actitud defensiva. Una estrategia eficaz para abordar el dilema anterior, es expuesto por Robinson et al., (citados por Ulloa, J. y Gajardo, J. 2016): 1. Explicitar preocupaciones. 2. Dar a conocer los motivos de dichas preocupaciones. 3. Analizar junto con el otro, antes de asumirlas como válidas. Con ello se pretende reducir el dilema persona/tarea, sin prejuizar ni proteger. Asimismo, se centra en la co-construcción, un docente que se siente respetuosamente desafiado.



Componente Clave	Explicación
Describe su preocupación como su punto de vista	Dé cuenta de su "preocupación", sin la presunción de que su punto de vista es "la realidad" o es compartido. Poner de manifiesto el pensar, apertura el aprender. Asimismo, esto sugiere evitar manipular la conversación a través de preguntas que obliguen al otro a decir lo que usted no quiere. Por ejemplo, preguntas tales como ¿Cómo crees que estuvo tu clase?
Describe en qué basa su preocupación	Las evidencias, ejemplos o razones siempre deben acompañar su punto de vista. Caso contrario se inician conversaciones dado por sentado algunos elementos, lo que cierra el aprendizaje
Invite a señalar otros puntos de vista	Considerar los puntos de vista de los otros, permite ganar su compromiso, sobretodo cuando las diferencias son tratadas como oportunidades para aprender sobre los méritos relativos de cada punto de vista
Parfrasee y comprueba el otro punto de vista	En conversaciones complejas, la capacidad de parfrasear mantiene a las personas emocionalmente conectadas
Detecte y compruebe los supuestos importantes	Verificar y corregir los supuestos que se presenten en la conversación, permite aumentar la validez de la información. Para ello es recomendable decir lo que lo lleva a su punto de vista, buscando contraejemplos, e invitando a otros a criticar sus puntos de vista, así como expresar su propia opinión
Establecer una base común	Establecer puntos en común, permite disminuir los desacuerdos y la percepción de amenaza, al mismo tiempo que aumenta la motivación para seguir trabajando juntos. Para ello, son funcionales el establecer un procedimiento acordado para resolver diferencias, expresiones de satisfacción con la conversación o relación, así como establecer metas y objetivos comunes
Hacer un plan	Dicho plan debe convocar y comprometer a ambas partes

Figura 5. Conversaciones abiertas al aprendizaje. Fuente: Robinson et al. (Citados por Ulloa, J. y Gajardo, J. 2016)

Se requiere que docentes y directivos construyan acuerdos para hacer de la observación una práctica que ponga en el centro a los estudiantes y su aprendizaje. Estos insumos serán vitales para retroalimentar o sostener conversaciones que permitan a los profesionales reflexionar acerca de las acciones pedagógicas implementadas, ajustarlas e iniciar el ciclo de mejora.



## REFERENCIAS

De la Herrán, A. (2008). *Didáctica general: La práctica de la enseñanza en educación infantil, primaria y secundaria*. Madrid: McGraw-Hill.

De la Herrán, A. (2011). *Metodologías docentes para transformar la educación*. Santiago de Compostela, España: Meubook, S.L.

Fernández, A. (2005). *Nuevas metodologías docentes*. España: Universidad Politécnica de Valencia.

Lastarria, J. (2008). *Supervisión y Monitoría educativa*. Lima: CESED Universidad Católica Sedes Sapientae.

Ministerio de Educación Perú (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima-Perú: MINEDU

Ulloa, J. y Gajardo, J. (2016) *Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente Nota Técnica N°7 LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar*. Chile: Universidad de Concepción, Chile

CAPÍTULO I  
OBLIGACIONES

ARTÍCULO 37. Obligaciones de los Directores. Son obligaciones de los Directores de centros educativos las siguientes:

- a) Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- b) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- c) Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- d) Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- e) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- f) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- g) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- h) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- i) Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.

- j) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general.
- k) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- l) Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógico y administrativa en coordinación con el personal docente.
- m) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.



**Monitoreo pedagógico del director y su incidencia en la metodología docente**

Entrevista dirigida a directores

Nombre de la Institución: \_\_\_\_\_

Nombre del Director (a): \_\_\_\_\_

Fecha de realización: \_\_\_\_\_

Estimado (a) director:

La siguiente entrevista tiene como objetivo recabar información necesaria para la investigación que pretende *determinar y describir la incidencia de la función monitorea del director en el área pedagógica, específicamente en la metodología empleada por el docente.*

La información que brinde, será utilizada para fines eminentemente académicos. Por lo que solicito su colaboración para responder con la mayor seriedad y objetividad posible.

¡Agradezco su valioso aporte!

1. ¿Considera importante el monitoreo pedagógico para la optimización de los procesos metodológicos?

Sí  
 No

Mencione dos razones que justifiquen su respuesta.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Con qué frecuencia monitorea al docente en cuanto a la metodología que aplica?

3. ¿La institución cuenta con indicadores claros, que contribuyen al éxito escolar?

Sí  
 No

Al monitorear a un docente, ¿Los toma en cuenta?

Sí  
 No

Independientemente de su respuesta, mencione una razón \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Al monitorear al docente en cuanto a la metodología aplicada ¿Establece objetivos claros?

Sí  
 No

Mencione un objetivo.

\_\_\_\_\_

5. ¿Aplica estrategias de monitoreo pedagógico para evaluar la metodología aplicada por el docente?

- Sí  
 No

Mencione la que más aplica \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que las estrategias de monitoreo que aplica, son las adecuadas para la optimización de los procesos metodológicos?

- Sí  
 No

Mencione una razón que justifique su respuesta \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Cuenta con instrumentos estructurados para la recolección de la información durante el monitoreo?

- Sí  
 No

Mencione el instrumento que más utiliza \_\_\_\_\_

8. ¿La información obtenida es útil para la toma de decisiones?

- Sí  
 No

¿Para qué la utiliza? Mencione dos aspectos que justifiquen su respuesta.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Proporciona retroalimentación al docente después del monitoreo realizado?

- Sí  
 No

¿Qué estrategias utiliza? Mencione una.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles son las mayores dificultades encontradas en el monitoreo, al momento de evaluar la metodología aplicada por el docente? Mencione dos.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Cuáles son los mayores logros encontrados en el monitoreo, al momento de evaluar la metodología aplicada por el docente? Mencione dos.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Considera que el monitoreo empleado, influye en las decisiones didáctico-metodológicas de los docentes?

- Sí  
 No

¿De qué manera? Mencione dos modos de incidencia.

---

13. ¿Considera que un adecuado monitoreo pedagógico puede optimizar el proceso metodológico?

- Sí  
 No

Mencione dos razones

---

14. ¿Cree que el proceso de monitoreo realizado ha incidido en la mejora de la metodología didáctica?

- Sí  
 No

¿Cuánto?

- Mucho  
 Poco  
 Nada

Mencione dos razones que justifiquen su respuesta. \_\_\_\_\_

---

### Monitoreo pedagógico del director y su incidencia en la metodología docente.

Encuesta dirigida a docentes

Institución: \_\_\_\_\_ Fecha de realización: \_\_\_\_\_

Estimado (a) docente:

La siguiente encuesta tiene como objetivo recabar información necesaria para la investigación que pretende *determinar y describir la incidencia de la función monitorea del director en el área pedagógica, específicamente en la metodología empleada por el docente.*

La información que brinde, será utilizada para fines eminentemente académicos. Por lo que solicito su colaboración para responder con la mayor seriedad y objetividad posible.

¡Agradezco su valioso aporte!

Indicaciones:

Marque una "X" en el recuadro que considere ser la respuesta pertinente a su modo de pensar y experiencia. Luego, complete con lo que se le pide.

1. ¿Considera importante el monitoreo pedagógico de parte del director, para la optimización de los procesos metodológicos?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Mencione dos razones que justifiquen su respuesta.

---

---

2. ¿Con qué frecuencia el director monitorea al docente en cuanto a la metodología que aplica?

<input type="checkbox"/>	Una vez al año
<input type="checkbox"/>	Dos a tres veces al año
<input type="checkbox"/>	Más de cuatro veces
<input type="checkbox"/>	Ninguna vez

3. ¿La institución cuenta con claridad de los indicadores que contribuyen al éxito escolar?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Si la respuesta es Sí, ¿El director los toma en cuenta, en el monitoreo?  Sí  No

Mencione una razón. \_\_\_\_\_

4. El director al monitorear al docente, en cuanto a la metodología aplicada ¿Establece objetivos claros?

- Sí  
 No

Si su respuesta es afirmativa, mencione un objetivo.

---

5. ¿El director aplica estrategias de monitoreo pedagógico para evaluar la metodología empleada por el docente?

- Sí  
 No

Mencione la que más aplica \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que las estrategias de monitoreo que el director aplica son las adecuadas para la optimización de los procesos metodológicos?

- Sí  
 No

Mencione una razón que justifique su respuesta. \_\_\_\_\_

---

7. ¿El director cuenta con instrumentos estructurados para la recolección de la información durante el monitoreo?

- Sí  
 No

Mencione el instrumento que más utiliza \_\_\_\_\_

8. ¿La información obtenida es útil para la toma de decisiones?

- Sí  
 No

¿Para qué la utiliza? Mencione dos aspectos que justifiquen su respuesta.

---

9. ¿El director proporciona retroalimentación después del monitoreo realizado?

- Sí  
 No

Si su respuesta es afirmativa ¿Qué estrategias utiliza? Mencione una.

---

10. ¿El director le ha sugerido alternativas de mejora en su metodología, después de los monitoreos realizados?

- Sí  
 No

Mencione dos alternativas sugeridas.

---

¿Las alternativas sugeridas fueron acompañadas de un plan de mejora?

- Sí  
 No

¿A este plan se le ha dado seguimiento?

- Sí  
 No

¿Cómo?

---

---

11. ¿Los monitoreos han tenido las siguientes características? *Marque una X en la o las que mejor responden a la pregunta.*

- Formativa  
 Motivadora  
 Participativa  
 Favorece la reflexión y la construcción colegiada de saberes pedagógicos  
 Retroalimentación propositiva  
 Integral: Se verifica la planificación, ejecución y evaluación curricular de modo continuo  
 Ninguna de las anteriores

Si su respuesta es: “Ninguna de las anteriores”, mencione dos características distintas a las planteadas.

---

---

12. ¿Considera que el monitoreo empleado por el director influye en la toma de decisiones didáctico-metodológicas de los docentes?

- Sí  
 No

¿De qué manera?

---

---

13. ¿Cree que existen dificultades en el monitoreo que realiza el director, al momento de evaluar la metodología que usted aplica?

- Sí  
 No

¿Cuáles?

---

---

14. ¿Considera que un adecuado monitoreo pedagógico realizado por el director puede optimizar el proceso metodológico?

- Sí  
 No

Mencione dos razones

---

---

15. ¿Considera que existen logros en cuanto a su mejora metodológica con el monitoreo aplicado por el director?

- Sí  
 No

Mencione dos logros.

---

---

16. ¿Cree que el proceso de monitoreo del director ha incidido en la mejora de la metodología didáctica?

- Sí  
 No

¿Cuánto?

- Mucho  
 Poco  
 Nada

Mencione dos razones que justifiquen su respuesta. \_\_\_\_\_

---

---

Respecto a la metodología que aplica:

17. ¿Cuál es la metodología que más aplica en su práctica docente?

- Distintas formas de exposición magistral  
 Orientadas al trabajo colaborativo  
 Orientadas al aprendizaje individual  
 Otra. Especifique \_\_\_\_\_

Mencione dos razones que justifiquen su respuesta

---

---

18. ¿La metodología empleada cuenta con objetivos claros y alcanzables?

- Sí  
 No

Mencione un objetivo

---

---

19. ¿Los métodos empleados sugieren el deseo de aprender en los estudiantes?

- Sí  
 No

Mencione dos razones

---

---