



UNIVERSIDAD PERUANA  
**CAYETANO HEREDIA**  
FACULTAD DE EDUCACIÓN

TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA  
ESPECIALIDAD EN ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

“Acciones de Monitoreo y asesoría para el fortalecimiento de la estrategia de liderazgo pedagógico transformacional a los acompañantes pedagógicos de nivel primaria, UGEL Castrovirreyna”

Autor : Alfonzo Quispe Paucar

Asesora : Lic. Rosa Alviar Luján

Año - 2017

## RESUMEN

Este trabajo académico de Acompañamiento Pedagógico se desarrolló en la provincia de Castrovirreyna de la región de Huancavelica, con doce acompañantes de nivel primaria, con la finalidad de fortalecer las competencias del acompañante pedagógico en el desarrollo de acciones de acompañamiento, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de los docentes promoviendo el cambio de la práctica pedagógica para asegurar el desarrollo de las competencias priorizadas de los docentes y directivos y mejorar continuamente su rol.

Asimismo, el rol del acompañante consiste en desarrollar acciones de asesoría y monitoreo en las visitas en campo y las reuniones de trabajo para lograr la implementación eficaz y eficiente de las formas de intervención del acompañamiento pedagógico y el fortalecimiento de las competencias del docente y directores

El sistema de formación de los acompañantes pedagógicos consiste en el desarrollo del enfoque del acompañamiento crítico, reflexivo, transformador e intercultural. En las acciones de monitoreo y asesoría de las visitas de aula y reuniones de trabajo y talleres de actualización docente de Instituciones Educativas focalizadas por el programa de Acompañamiento Pedagógico Multigrado de ámbito rural con estrategias de liderazgo pedagógico transformacional.

**Palabras claves:** estimulación intelectual, reflexión crítica, transformación de las prácticas, aspectos disciplinares, diálogo, metodología y liderazgo transformacional.

## INDICE

1. Título.....	4
Introducción.....	4
2. Presentación de la temática aspecto elegido .....	5
3. Revisión Teórica.....	6
a). Antecedente.....	7
b). Referente conceptual.....	8
4. La motivación que inspira el líder acompañante .....	10
Estimulación intelectual.....	10
5. Acompañante líder en el desarrollo de capacidades Individuales.....	11
Carisma o influencia ideológica .....	12
Consideración individual.....	13
6. Liderazgo pedagógico transformacional .....	14
Acciones de Asesoría y Monitoreo, visita de campo.....	15
7. Objetivo General.....	16
8. Desarrollo de las estrategias, actividades e instrumentos.....	18
9. Conclusiones.....	21
10. Referencias Bibliográficas.....	22

## I. TITULO.

“Acciones de Monitoreo y asesoría, para el fortalecimiento de la estrategia de liderazgo pedagógico transformacional a los acompañantes pedagógicos de nivel primaria, UGEL Castrovirreyna”

## II. INTRODUCCIÓN.

El presente informe de la Formación de Acompañamiento Pedagógico, tiene como propósito dar cuenta los resultados del fortalecimiento de las competencias del acompañante pedagógico, sobre liderazgo pedagógico transformacional en donde se desarrolló, en la provincia de Castrovirreyna de forma adecuada en las visitas de campo y las reuniones de trabajo.

Después de haber observado las dificultades de los acompañantes en la asesoría personalizada que realizaba a los docentes acompañados con poca motivación, preguntas inadecuadas porque, tenían dificultades estratégicas de estimulación intelectual, falta de inspiración, toma de decisiones positivas, trabajo en equipo con una visión, sin liderazgo pedagógico a causa de ello me **motivó** a trazarme objetivos estratégicos de mejorar las competencias de los acompañantes pedagógicos en función de la estrategia de mejorar el liderazgo pedagógico transformacional en los acompañantes en sus diversas intervenciones que, ha sido la decisión más importante para mejorar el proceso de acompañamiento en la provincia.

La experiencia de Acompañamiento pedagógico se desarrolló en la Jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local de Castrovirreyna, región Huancavelica. La población en su mayoría son quechua hablantes, se dedican a la agricultura y ganadería se encuentran en zona rural, los estudiantes se trasladan de lugares distantes para llegar a la instituciones educativas, su lengua materna es el castellano y quechua, los abuelos siguen manteniendo la lengua originaria, sus hijos padres de los estudiantes poco a poco han perdido la permanencia de alengua originaria, con la intervención del programa se viene revalorando las sabidurías, lengua originaria y costumbres propios de su contexto.

Por otra parte los docentes de las instituciones educativas focalizadas en su mayoría son quechua hablantes, pero trabajan en su lengua materna de los estudiantes que es el castellano, siendo las razones y conociendo la realidad del contexto, era necesario fortalecer el liderazgo pedagógico transformacional de los acompañantes, ellos a vez a los docentes acompañados para rescatar las sabidurías locales y ancestrales de nuestra provincia.

A partir de la reflexión como formador, desarrollé el trabajo con doce acompañantes de nivel primaria que está a mi cargo, la mayoría de ellos dominan las dos lenguas el quechua y castellano, al analizar sus fortalezas y debilidades en las asesorías y monitoreo eran limitadas con poca motivación por ello me propuse a realizar un plan de formación de acompañantes pedagógicos para fortalecer la estrategias de liderazgo pedagógico transformacional, mejorar las acciones de monitoreo y asesoría de los acompañantes pedagógicos. Todo ello se corroboró con los cuestionarios aplicados, cuadernos de campo y bitácora de los acompañantes.

Fue importante realizar una adecuada planificación, ejecución, evaluación del plan de informe de Formación de Acompañantes Pedagógicos, logrando fortalecer capacidades en el asesoramiento efectivo de liderazgo pedagógico y transformacional mediante la realización de los procesos formativos de monitoreo, asesoría y de seguimiento de las actividades que se implementó como parte del protocolo de acompañamiento pedagógico.

### III. PRESENTACION DE LA TEMÁTICA ASPECTO ELEGIDO.

El trabajo como formador del “Programa Presupuestal con enfoque de resultados Logros de Aprendizaje de los Estudiantes de Educación Básica Regular” he observado que los acompañantes pedagógicos, tuvo problemas para asesorar a los docentes acompañados con liderazgo pedagógico transformacional, porque tenían dificultades estratégicas de estimulación intelectual, falta de inspiración, toma de decisiones positivas, trabajo en equipo con una visión o meta en común, para mejorar su labor pedagógica y desempeño profesional, donde poco se hacía para lograr que los docentes de aula reflexionen sobre sus fortalezas, dificultades y, en consecuencia la asesoría era impertinente, inadecuada a los docentes acompañados.

Las causas fueron del trabajo como formador, no se dio en forma adecuada la estrategia de monitoreo y asesoría, orientar sobre el dialogo reflexivo, el análisis, la autoevaluación y la retroalimentación de la práctica de los acompañantes pedagógicos en las vistas de campo y las reuniones de trabajo, que realizaba a los docentes acompañados, resultando como consecuencia que ellos realizaban el acompañamiento pedagógico con la misma rutina culminaban la jornada pedagógica, daban algunas indicaciones y se retiraban, maestros que quedaban insatisfecho sobre la vista del acompañante, poca motivación, para hacer reflexionar a los maestros acompañados sobre sus prácticas pedagógicas.

Fue importante la participación activa del formador en la ejecución del trabajo que repercutió directamente en los acompañantes pedagógicos, los cuales ejecutaron en forma adecuada las visitas de aula y la asesoría con estrategia de liderazgo pedagógico transformacional y mejorar el trabajo pedagógico de los docentes.

Asimismo, la participación se dio en forma activa de los acompañantes pedagógicos en un 100% en acciones de visita de campo y reuniones de trabajo, fue importante realizar una adecuada planificación, ejecución, evaluación del Plan de Formación de Acompañantes Pedagógicos, logrando fortalecer capacidades en el asesoramiento efectivo con estrategia de liderazgo pedagógico transformacional mediante la realización de los procesos formativos de monitoreo, asesoría y seguimiento de las actividades como parte del protocolo de acompañamiento pedagógico.

Por otra parte ha sido importante la motivación del Coordinador del PELA y los equipos de Especialistas de la Ugel de Castrovirreyna, quienes también participaron en el plan de formación por que brindó asesoramiento oportuno, considerando las necesidades de los formadores de acompañantes pedagógicos y coordinó

Directamente las acciones administrativas para la realización de reuniones de trabajo ofreciendo el equipamiento y espacios adecuados para estos encuentros pedagógicos.

Los acompañantes pedagógicos al iniciar el año escolar 2015, desarrollaban las asesorías personalizadas sin estrategia de motivación de liderazgo pedagógico transformacional donde su participación era limitada (60%), se evidenciaban un mínimo sustento en las estrategia que planteaban a los docentes, se mostraban que eran eminentemente tradicionales y estos datos se encuentran registrados en los cuaderno de campo pág. 8, 9, 105 Y 106.

Según un cuestionario de conocimiento pedagógico aplicado evidencia que un 70% de los acompañantes tienen dificultades para realizar de manera adecuada el asesoramiento a los docentes acompañados con liderazgo pedagógico tales episodios críticos se registran en los anexos 1 y 3. Epistemológico de liderazgo transformacional

En las reuniones de trabajo, se observaba que los acompañantes mostraban dificultades para sustentar, la práctica de estrategia de liderazgo pedagógico

transformacional como asesorar a los docentes acompañados desde el enfoque epistemológico de liderazgo transformacional, y reflexionar sobre su rol como acompañantes pedagógicos registrándose, bajo la permanencia reflexiva crítica, en la bitácora. Pág. 15 Y 25.

#### IV. REVISIÓN TEORICA.

##### a). Antecedentes:

El liderazgo transformacional del Acompañamiento pedagógico desde el enfoque analítico crítica. Tiene por finalidad desarrollar las capacidades del liderazgo innovador, creativo del equipo de acompañantes pedagógicos.

**Chiavenato (2008)** al definir el liderazgo, señala variadas acepciones de este término. Así que puede encontrarse las siguientes definiciones: posición asociada a una figura de autoridad como, por ejemplo, un formador, acompañante con habilidades o experiencia técnicas, como el líder de un equipo transformador de docentes acompañados.

Como puede apreciarse en estas acepciones, se asoma la idea de un grupo de acompañantes con cierta influencia, capacidad y habilidad, que guía y dirige a los docentes acompañados. Por tanto, se define al liderazgo transformacional a la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito y al seguidor como alguien que es influenciado por otros, entonces el líder y el seguidor resultan ser personas capacitadas para asesorar a otros profesionales que puedan seguir el mismo camino de cambiar su práctica pedagógica y personal.

**Trippier (2006)** en un artículo científico, relacionado con la gerencia del cambio en las organizaciones, define el liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo para se logren las metas” (p. 54). Interpretando al autor puede decirse que el liderazgo es una especie de influjo que ejerce una persona, quien en virtud de su manera de ser, obrar y luchar por una causa, consigue adhesión, cooperación y solidaridad para el hacer. Es de hacer notar que dentro de la dinámica educativa actual se amerita de líderes capaces de sumar voluntades para el cumplimiento de la misión y la visión de mejorar el acompañamiento pedagógico para lo cual ha de conformar equipos de trabajo ganados para la meta preestablecida o los objetivos y metas establecidas.

**Chiavenato (2008)**, definen y describen a los líderes transformacionales, como personas carismáticas, que se ganan el respeto y la confianza, porque son comunicativos y en lo personal, prestan atención a cada miembro del equipo de trabajo, los animan a enfrentar retos y los asesoran. Son visionarios, en la medida que crean y articulan una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización partiendo de un crecimiento que mejora a partir del presente, con el trabajo de equipo.

Para hacer frente a los desafíos de la estrategia del Acompañamiento Pedagógico, es fundamental aclarar que el formador pedagógico ejerce un liderazgo innovador y creativo buscando y generando nuevas propuestas de mejora en el proceso del acompañamiento pedagógico. En este sentido, desde el liderazgo transformacional, los formadores pedagógicos son agentes de innovación y cambio que guían, desarrollan y generan procesos sostenibles en la práctica del acompañamiento pedagógico desde un enfoque intercultural crítico, reflexivo y participativo. El liderazgo del formador pedagógico conlleva al grupo a la adopción de visiones y metas compartidas entre todos, donde todos son uno y uno son todos. He allí radica la función del formador

pedagógico expresado a la capacidad de conducir sostenidamente al equipo de acompañantes pedagógicos.

**Blanchard y Grazier (2006)** el liderazgo transformacional concibe la idea de un líder como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Asimismo, el concepto de líder en este estilo no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo de acompañantes lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia pedagógica que atiende.

El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores acompañantes, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no sólo su desempeño. Además que este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en tres formas: (1) visita en campo es el medio eficaz para el intercambio de experiencias entre el formador y acompañante pedagógico a partir de la propia práctica de acompañamiento solo así, se alcanzarán las metas. (2) micro talleres donde se genera la posibilidad de que se relacionen de manera muy activa, y que busquen solucionar problemas individuales o afines al grupo de docentes acompañados. (3) Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda el grupo. Vista las características de este liderazgo, puede decirse que las mismas se enmarcan en la cultura de un cambio e innovación.

**Ministerio de Educación. Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED (MBDD)** La visión que proponemos da un norte al cambio en la profesión docente. Las grandes transformaciones que se han producido en las sociedades contemporáneas en la segunda mitad del siglo XX han colocado en el debate dos modelos de profesionalización: uno que se inclina por predeterminar medios y fines desde una lógica de causa-efecto y estandarizar tanto objetivos como procedimientos, preocupado por la ciencia; y otro que reconoce la diversidad y asume la necesidad de responder a ella desde una lógica menos prevenida, más interactiva, basada en consideraciones culturales, ético-morales y políticas, que no son las mismas en todos los casos y que exigen adecuación constante como condición de eficacia y calidad. Esta segunda opción es la que evidencia y reconoce a la docencia como un quehacer complejo.

Como expresión de esta complejidad, la docencia exhibe un conjunto de dimensiones que comparte con otras profesiones: su ejercicio exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto del saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Además, es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar.

El liderazgo transformacional del Acompañante Pedagógico va de la mano con el Marco del Buen Desempeño Docente, según la cual se contrasta las acciones implícitas y explícitas del liderazgo desarrollado. De modo que, los hechos indica que en el contexto del Acompañamiento pedagógico se percibe generalmente el liderazgo de tipo transaccional donde los integrantes del equipo actúan por condicionamientos de interés personal, sea por el castigo o premio. Mientras tanto desde la perspectiva del

liderazgo transformacional, el liderazgo se ejerce desde la motivación e inspiración del equipo, cuyas conductas se expresa a partir de un interés común y colectivo. Como es de esperar las acciones encaminadas no son nada condicionadas sino es por inercia propia de cada uno de los integrantes del equipo. En este sentido, como formador pedagógico he visto la necesidad de formar a los acompañantes para ejercicio de liderazgo transformacional, siendo por tanto el factor denominador del presente informe de formación.

**Ministerio de Educación (2013)** precisa que “Los Formadores de acompañantes pedagógicos, son líderes pedagógicos responsables de impulsar los procesos del acompañamiento a docentes en función a las necesidades y demandas del contexto donde se encuentren y de las prioridades de la política nacional; desde el diseño y formulación de planes de acompañamiento pedagógico, la efectividad de las acciones de implementación del plan de asistencia técnica y de formación de capacidades para los acompañantes, hasta la implementación de las acciones de monitoreo y evaluación que reporten los resultados y hallazgos de la intervención realizada

Asimismo, propician el diálogo abierto, asertivo y empático entre los actores del proceso, identificando acciones, elementos y recursos favorables para el logro de aprendizaje; así como, sistematizan experiencias exitosas y buenas prácticas para fortalecer el acompañamiento pedagógico.

Por consiguiente, el rol del Formador Pedagógico se centra con exclusividad en la formación profesional de los Acompañantes pedagógicos con el propósito de mejorar el desempeño pedagógico y social del docente de aula y por ende lograr los mejores aprendizajes de calidad de todos los niños y niñas. Dentro de esta lógica formativa, el liderazgo del Formador Pedagógico se sitúa en lo transformacional y no en lo transaccional de las propuestas y acciones conducentes hacia la mejora de la práctica docente.

En esta lógica, el sistema del liderazgo transformacional va en cadena desde el formador pedagógico pasando por los acompañantes pedagógicos y concretizándose en los docentes acompañados. El resultado se expresa a través de las acciones del liderazgo pedagógico en la escuela centrado en las prácticas pedagógicas innovadoras en el aula. La misma que es conducido por el acompañante pedagógico cuyo valor del liderazgo adquirido del formador pedagógico también es transferido a los docentes en aula.

En tal sentido, la educación es un proceso dinámico y socializador que tiene por objeto el desarrollo de quienes participan en él, sin embargo, es necesario brindar el acceso a un conjunto de saberes y herramientas útiles para lograr un individuo capaz de interactuar adecuadamente en el contexto donde se desenvuelve.

Para tal efecto es evidente la necesidad de aunar esfuerzos y liderazgo especialmente en los directivos y profesores. En este sentido, la escuela se convierta en la institución líder de la comunidad y se proyecte al futuro para enfrentar los nuevos retos. Esto solo es posible si se trabaja para lograr el liderazgo y la dirección estratégica en el pensar y el actuar de los docentes y con ello de sus colectivos laborales para integrar a las comunidades educativas hacia el enfrentamiento de estos retos que este nuevo siglo plantea, de esta manera una adecuada motivación profesional puede contribuir significativamente a la satisfacción en el trabajo que un docente desarrolla.

#### ***b. Referentes conceptuales.***

Entre los estudios encontrados similares al informe de los antecedentes de experiencias innovadoras sobre el problema abortado tenemos a:



**Patricia Medina Zuta (2010) pág. 14 y 15.** El liderazgo transformacional en la organización educativa actual. A medida que la modernidad avanza, las organizaciones ponen de relieve paradigmas asociados al manejo y dominio de la tecnología que parece no tener freno y límite, afectando los estilos de vida en su interior; sin embargo, este no se presenta como el punto de interés más importante. Necesitamos contar con personas capaces de hacer frente a los nuevos e incesantes desafíos que forman parte de la mayor transformación de nuestra historia, (Casado, 2001; Drucker, 2003). En estos términos, la organización necesita transformarse, lo cual implica una adaptación continua y constante de sus miembros, tanto de manera individual como en la confluencia del vínculo que conforman.

El liderazgo constituye un eje orientador y una herramienta de innovación y de flexibilidad al cambio, necesario de explicitarse en las distintas posibilidades que permitan lograr este fin. Desde un marco diferenciado, el liderazgo puede entenderse como “la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia” (Pedraja, Rodríguez E. y Rodríguez J., 2006: 577), influencia que a saber de Bolívar (1997), se orienta a un cambio voluntario por parte de los seguidores, en el modo de ver el mundo y de actuar en él. Siendo esto posible, el líder necesita tener algunas cualidades que puedan ser respetadas, admiradas y valoradas para producir la transformación orientada hacia el desarrollo o mejora de sus seguidores y que ponga de relieve sus intenciones en relación a los mismos.

**Caravedo (2004)** planteó que el arte de un líder se entendería, en su habilidad no sólo de saber mostrar a sus seguidores las dificultades ya existentes, sino también, de saber enseñarles cómo caminar juntos para vencerlas y superarlas en el proceso de transformación que ello implica. Las organizaciones educativas, encaminadas a cumplir objetivos de formación y desarrollo de las generaciones futuras y de las ya existentes, constituyen un contexto pertinente para la práctica del Liderazgo Transformacional.

Es posible que este tipo de liderazgo, represente una opción viable para reestructurar la constitución organizativa actualmente vigente en los modelos organizacionales, pudiendo adaptarlos a las nuevas situaciones y necesidades. Por todo lo expuesto, organizamos este capítulo en tres bloques de importancia: en el primero de ellos, analizamos el Liderazgo Transformacional como un medio de reestructuración de la escuela en un mundo de cambios vertiginosos y retos incesantes; luego, presentamos la evolución de su teoría y algunas de las controversias presentadas a lo largo del tiempo. Intentamos aproximarnos a un concepto que explique con claridad su propósito en el planteamiento presentado. Finalmente, explicamos detenidamente, cada una de sus características, relacionándolas con la dimensión educativa, desde la perspectiva docente.

En conclusión, sin duda el nuevo líder crea estrategias, capacita y motiva a sus seguidores inmediatamente, para lograr cumplir con la misión. Esto es algo más que una experiencia de acompañamiento pedagógico para motivar a los docentes acompañados en aula con la finalidad de mejorar su labor pedagógica. En esta lógica, el sistema del liderazgo transformacional va en cadena desde el formador pedagógico pasando por los acompañantes pedagógicos y concretizándose en los docentes acompañados. El resultado se expresa a través de las acciones del liderazgo pedagógico en la escuela centrado en las prácticas pedagógicas innovadoras en al aula. La misma que es conducido por el acompañante pedagógico cuyo valor del liderazgo adquirido del formador pedagógico también es transferido a los docentes en aula.

**Madrigal (2005)** Liderazgo Transformacional, el líder debe poseer algunas cualidades que viabilicen ciertos efectos en sus seguidores. El líder es producto de un aprendizaje que posibilita el desarrollo del liderazgo en cualquier individuo. Esto no nos parecería

absoluto, ya que no podemos negar que algunas de las cualidades del líder le sean inherentes a sus rasgos de personalidad. No obstante, tampoco podemos ser indiferentes a que sus cualidades se desarrollen progresivamente, logrando consolidarse como atributos propios de todo líder, principalmente considerando el caso del Liderazgo Transformacional. Para poner en práctica en grupos de acompañantes, debemos reconocer y comprender cada una de estas cualidades que se exige al líder, así como los elementos que las caracterizan.

Por ello seleccionamos su propuesta sobre las características del líder transformacional como agente que interviene en la esfera educativa, sin dejar de considerar a otros autores que reforzarían los aportes de su teoría. Por tanto, procuraremos realizar un análisis detallado de cada una de estas características del Liderazgo Transformacional tratando de relacionarlas con la realidad educativa de la provincia de Castrovirreyna.

A continuación nominamos las mismas a modo de facilitar un mejor entendimiento desde la perspectiva del acompañante:

**1. La motivación que inspira el líder acompañante.** Una de las cualidades necesarias de reconocer en el líder transformacional acompañante, es la motivación que puede ejercer en sus seguidores, provocando un mayor auto exigencia para elevar la calidad de su trabajo. Bass (citado por Pascual, 1988) adujo que el líder transformacional docente motiva a los seguidores cuando los hace conscientes del valor de los resultados que han sido capaces de obtener por sí mismos en beneficio de los intereses institucionales. Esto podría ser tomado en cuenta en un liderazgo docente encaminado al desarrollo de capacidades personales y profesionales para alcanzar mayores niveles de calidad en el desempeño.

Un líder transformacional acompañante, estaría motivado por sus logros permanentes y avances hacia objetivos cada vez más elevados en las visitas en aula y el micro talleres. Si bien el valor de los resultados produce mayores niveles de entusiasmo, también lo harían las metas personales y profesionales que el docente acompañado se vaya trazando durante el ejercicio de su carrera, desde su desempeño en las aulas, hasta su actuación en la estructura orgánica como líder transformacional docente de otros docentes con aspiraciones de desarrollo y mejora.

Es claro que el soporte del desarrollo docente y el alcance de las metas trazadas determinarían ampliamente su participación permanente en actividades de formación continua. De esta forma, se le estarían brindando mayores niveles de actualización y conocimiento de otras experiencias educativas, que pudieran ayudarle a ampliar la visión sobre el mejor camino para alcanzar con éxito, el acompañamiento pedagógico.

**2. La estimulación intelectual del líder formador hacia sus seguidores.** La estimulación intelectual como característica del Liderazgo Transformacional desde la perspectiva acompañante, alcanza una dimensión más compleja, si tenemos en cuenta que la misma, no se limita únicamente a la motivación para alcanzar mayores niveles de conocimiento y especialización. Desde una dimensión cognoscitiva, Bass (citado por Vega y Zavala, 2004) aseguró que el líder transformacional estimula el intelecto y persuade a sus seguidores a través de una ruta central de procesamiento de la información, la cual implicaría un nivel de profundidad y un estilo sistemático y perdurable en el tiempo para aprender a captar y a incluir la información como parte de su propio conocimiento.

El líder transformacional formador impulsa a los acompañantes asumir riesgos para iniciar giros o cambios de dirección, con éxito de los mismos. Esto implica en qué medida se promueve en los seguidores la actitud para disponerse al cambio y a la elaboración de nuevas propuestas, de ideas innovadoras y de respuestas a las

dificultades que pudieran presentarse, sin asumir una actitud pasiva que espere la solución desde otras fuentes.

“La Estimulación Intelectual puede hacer que los subordinados salgan de sus rutinas conceptuales, impulsándolos a reformular los problemas que requieren ser solucionados”, (Vega y Zavala, 2004: 86). Todos tenemos la capacidad para elaborar propuestas, salidas a los problemas, y no siempre las mismas son homogéneas o parten de un mismo patrón. De esto se trata cuando se dispone que el Liderazgo Transformacional acompañante sea un medio para fortalecer y reflexionar con los docentes acompañados y mejorar la práctica pedagógica y profesional

**3. El acompañamiento del líder acompañante en el desarrollo de capacidades individuales.** Esta característica tiene relación de cercanía entre el líder y los seguidores y el nivel de acompañamiento en el desarrollo de sus capacidades, teniendo a la “confianza” como estructura de soporte.

**Fischman (2005)** enfatizó el interés genuino que el líder comunica a sus seguidores en relación a su preocupación por el nivel de desarrollo que pudieran ir logrando tanto en el campo personal como en el profesional. Entonces podemos entender que dicho interés se sustenta en la confianza que haya llegado a consolidar el líder y sus seguidores en el sistema de interrelaciones propias de acompañamiento pedagógico. “consideración individualizada” de Bass (1985) y pasa por suponer como algo pertinente: el saber escuchar, el mantener informados a los docentes acompañados sobre los asuntos que ocurren en la institución y el compartir con ellos sus propias experiencias de vida.

**Fischman (2005)** señaló que la consideración individualizada que el líder debe proyectar en sus seguidores, enfatiza la consideración de sus necesidades individuales, estableciendo una comunicación empática entre el formador y acompañantes que pueda derivar en un tratamiento de “persona”, de respeto por su condición individual y de reconocimiento por los avances y logros demostrados. De este modo, se propiciará que el seguidor pueda sentir claramente el efecto de su líder, desencadenándose un clima con un estilo comunicacional de recepción muy apropiado para lograr el compromiso de los seguidores con su propio proceso de transformación y con el de los demás, y desplegándose de esta manera el llamado compromiso de mejorar la calidad educativa.

Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. En consecuencia los acompañantes pedagógicos, se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

**4. La influencia ética del líder formador en los seguidores.** Liderazgo Transformacional que releva el carisma como un elemento importante, desvinculándolo al mismo tiempo de antiguas concepciones religiosa, la mística o la influencia política. Desde la teoría de Weber (citado por Burns, 1978), el carisma ha significado un atributo inherente a la propia personalidad del líder, sin que ello condicione necesariamente los propósitos de su liderazgo, pero ejerciendo una visible coacción hacia sus seguidores quienes lo tomarían como un referente o “modelo a seguir”. Weber (citado por Towler, 2005) entendió el carisma como una forma de autoridad social.

El carisma del líder repercute en el grado de motivación de sus seguidores en tres aspectos fundamentales: la dirección de su acción, la intensidad de su esfuerzo y la

persistencia en tal esfuerzo (Ilies, 2006). Según este pensamiento, el líder que cuenta con esta cualidad, influye fuertemente alineando objetivos o metas conjuntas, consolidando una misma mirada y por ende, manifestando interés, disposición y esfuerzo por la realización de las tareas.

**5. La tolerancia psicológica del líder formador.** Muchas veces, se menciona la energía positiva del líder frente a las dificultades, siendo muy importante, la forma como enfrente las mismas. En este sentido, la tolerancia psicológica es la capacidad que tiene el líder formador para utilizar el sentido del humor como recurso ante situaciones probables de conflicto, (Alvarez, 1999; Maureira, 2004). De otro lado, la tolerancia psicológica pudiera tener que ver también con la aceptación del líder formador hacia la heterogeneidad en los niveles de respuesta de los seguidores frente al acompañamiento que realizara para el desarrollo y consolidación de sus capacidades.

Muy probablemente, no todos los seguidores cubrirán las expectativas que de ellos pudiera tener el líder. En este sentido, será importante que todo líder transformacional formador deba denotar paciencia, serenidad y cierta dosis de autocontrol emocional frente a determinados resultados de aprendizaje de los seguidores. Es necesario que el líder formador pueda controlar sus impulsos frente a determinadas situaciones, llegue a ser más racional y pueda manejar más eficientemente sus propios grados de tensión (Cooper, 1998). Este es un estado ideal que toda persona desearía alcanzar, pero que mucho va a depender de su disposición para lograr niveles internos de relajación y autocontrol, sin dejarse llevar por reacciones emocionales.

**Zavala, 2012), pág. 26,27.** Componentes del liderazgo transformacional. Las dinámicas motivacionales incluidas en el liderazgo transformacional, se cumplen a través de cuatro procesos de influencia, que son sus dimensiones o componentes, Por medio de éstos el líder transformacional favorece cambios directos, a través de influir sobre los seguidores.

**1. Carisma o Influencia idealizada. Pounder (2010),** este componente es “una medida de la magnitud de admiración y respeto de los seguidores por el líder” Bass (1998) afirma que los líderes carismáticos se hacen modelos a seguir, los seguidores se identifican con ellos, y los describen idealizando atributos, como capacidad extraordinaria, persistencia y determinación.

Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

Desde esta perspectiva, el formador pedagógico necesariamente requiere influenciar su liderazgo a partir de la construcción de una visión y misión compartida a partir de los objetivos del Programa del Acompañamiento Pedagógico, cuyas bases e inspiraciones estén fundadas en el compromiso e identidad de todos los que integran el equipo.

**2. Motivación inspiradora. Conforme a Pounder (2010),** es “una medida de la capacidad del líder para generar confianza en la visión y valores del propio líder” Teniendo la visión compartida, el líder debe procurar que se realice junto con los seguidores. Para ello, acorde a Pounder (2010), sigue dos procesos. En el primero, debe usar estrategias de motivación, centrando los esfuerzos en unas cuantas metas compartidas y logrando un trabajo de equipo; estas estrategias funcionan cuando el líder transmite la visión con un alto poder simbólico, autoconfianza, compromiso,

lealtad, honestidad y coherencia. Bass (1998), afirma que el trabajo en equipo tiene sentido y es desafiante si los propios líderes, se involucran en el equipo. En el segundo proceso, tiene que inspirar en sus seguidores el logro de dichas metas de la visión compartida, generando un clima de compromiso.

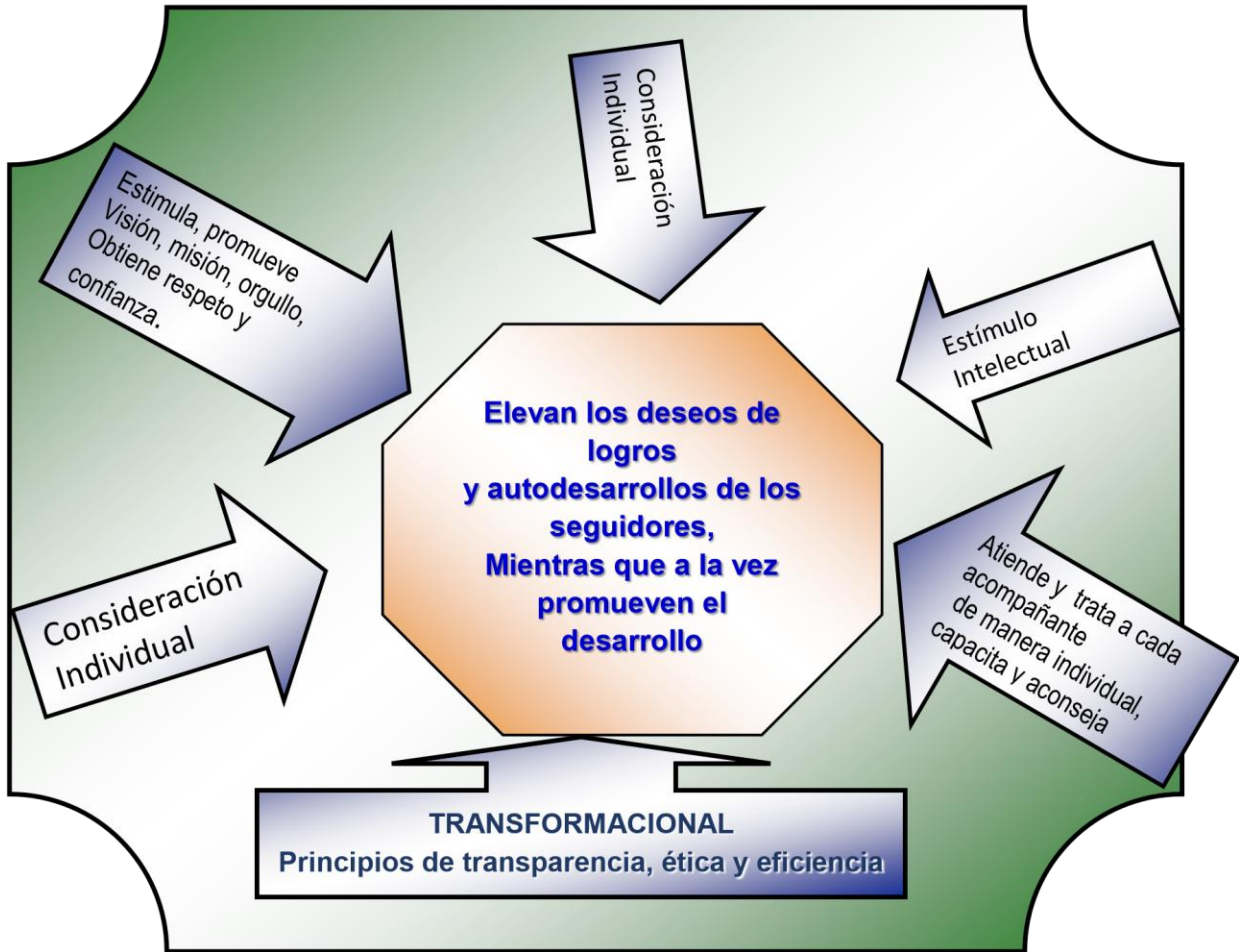
Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

**3. Consideración individualizada. Para Pounder (2010)**, este componente es “una medida del grado en el que el líder se preocupa acerca de las necesidades de desarrollo de cada uno de sus seguidores” Por lo tanto, según Bass (1998), el líder pone atención y respeto por los deseos y necesidades individuales; asimismo, acepta las diferencias individuales. A partir de esto, interactúa de forma personalizada con sus seguidores, practicando la comunicación horizontal, escuchando efectivamente; y luego, trabajando conjuntamente para desarrollar el potencial de sus seguidores. El formador pedagógico inicia a conocer su equipo a partir del diagnóstico de desempeño de cada uno de sus acompañantes pedagógicos. A partir de dicha información identifica las potencialidades y debilidades para fortalecer en forma personalizada y grupalmente. En dicho proceso, delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal, profesional y sociocunitaria del equipo de acompañantes pedagógicos. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de su equipo para adquirir mayores niveles de responsabilidad. En este sentido, la responsabilidad de los que integran el equipo no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, el equipo están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo con los docentes acompañados en aula.

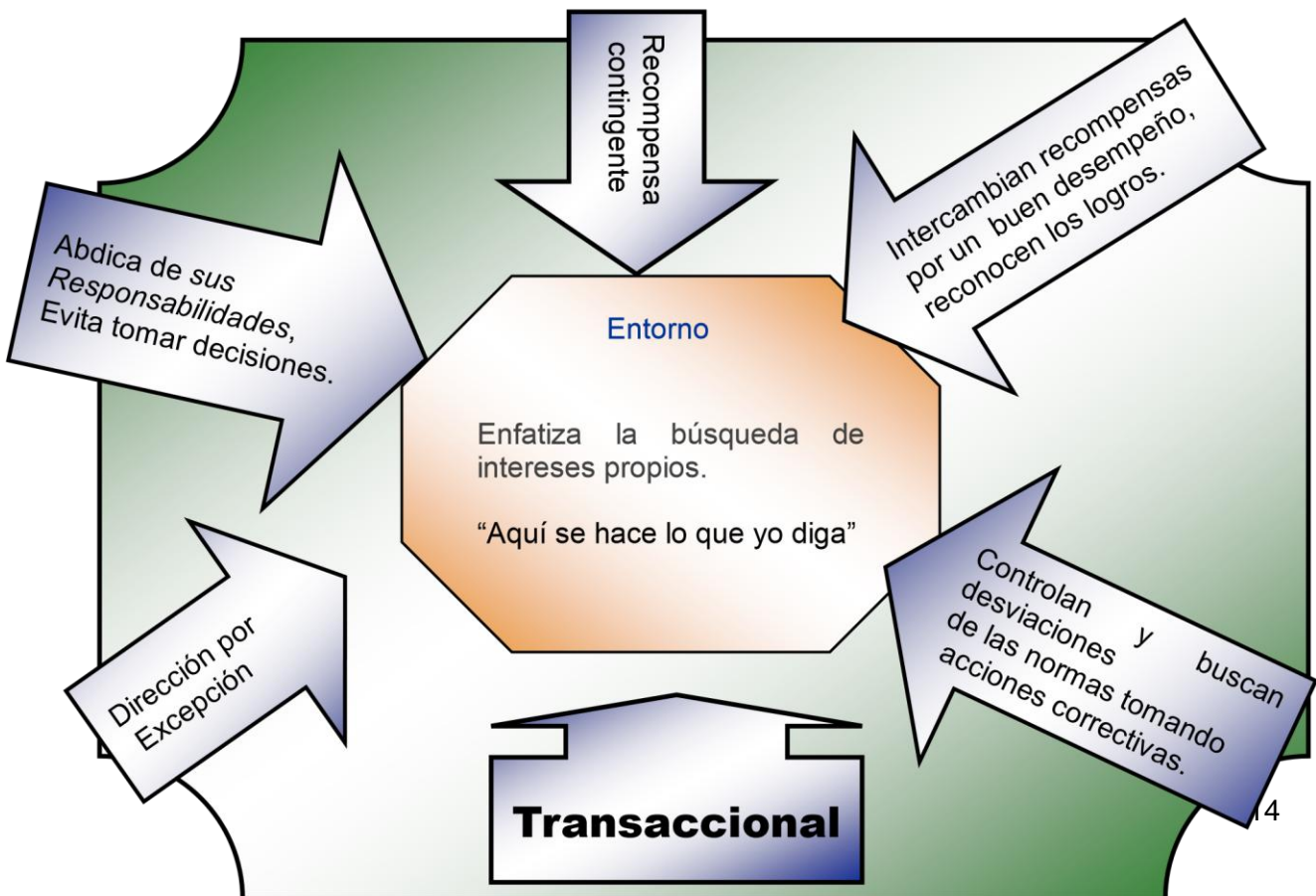
**4. Estimulación intelectual. Tracey (1999)**, este componente es el grado en que los seguidores son provistos de interesantes y difíciles tareas y alentados a resolver los problemas a su manera (Pounder, 2010). Para esto, acorde a Thieme (2005), el líder estimula en los seguidores la creatividad, y fomenta un ambiente en el que ellos se sienten obligados a cuestionar antiguos supuestos, dando la bienvenida a ideas nuevas, y a no temer cometer errores.

El sistema de formación de los acompañantes pedagógicos consiste en el desarrollo del enfoque del acompañamiento crítico, reflexivo, transformador e intercultural. Para lo cual, el formador pedagógico fomenta la construcción y de-construcción de la práctica del acompañamiento pedagógico a partir de una nueva mirada a viejos métodos/problemas educativos que no funciona.

## LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL FORMADOR PEDAGÓGICO



## LIDERAZGO TRANSACCIONAL DEL FORMADOR PEDAGÓGICO



## **Acciones de Asesoría y Monitoreo Visita**

### **de campo.**

A cada acompañante pedagógico se le visita por lo menos dos veces al año durante las formas de intervención (visitas en aula o micro talleres). Las visitas a los acompañantes deben contar con:

Plan de formación - Plan mensual - Portafolio - Cuaderno de campo - Resultados de la evaluación de inicio Producto: - Plan del taller - Material bibliográfico - Diseño metodológico - Instrumentos - Evaluación del taller jornada diaria, que pueden ser previamente comunicadas al acompañante pedagógico y realizarse de forma inopinada. Este tipo de visita de campo demanda al formador el establecimiento de vínculos de respeto y confianza que asesora.

Estos espacios se convierten en un medio eficaz para el intercambio de experiencias entre el formador y el acompañante pedagógico, generando una reflexión pedagógica a partir de la propia práctica del acompañamiento.

En estas visitas, el formador observa y registra información en el cuaderno de campo sobre el desempeño del acompañante así mismo, recoge opiniones de los docentes acompañados a través de encuestas y entrevistas que, al procesarlas, sistematizarlas y analizarlas, permiten diseñar y replantear el plan de formación para fortalecer las competencias de los acompañantes de acuerdo con las necesidades y demandas identificadas.

Además identifica y difunde las buenas prácticas del docente, director/docente, durante el proceso de acompañamiento pedagógico. También identifica los aspectos a mejorar para la toma de decisiones reorientando la estrategia de acompañamiento pedagógico.

### **Reuniones de trabajo.**

Estas reuniones son espacios que propician la interacción, el análisis y el intercambio de experiencias y de saberes pedagógicos para mejorar las prácticas pedagógicas y de acompañamiento a las instituciones educativas.

Se realizan cuatro veces al año y reúnen a cada formador con el grupo de acompañantes pedagógico que tiene a su cargo. La reunión tiene una duración mínima de cuatro horas. Se ha tenido reuniones con los acompañantes pedagógicos en la UGEL Para ver cuáles eran las necesidades y prioridades que tuvieron en las intervenciones de visita de aula y el desarrollo de los micro talleres ejecutadas en cada uno de sus respectivas redes educativas.

De las fortalezas y debilidades identificadas de los docentes acompañantes se ha reorientado el trabajo de monitoreo y asesoría en las diferentes Instituciones Educativas focalizadas por el programa PELA.

### **Definición de liderazgo pedagógico.**

#### **Liderazgo**

Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría

obedecer a su jefe, pero estar pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

### **Liderazgo transformacional**

Un líder transformacional va más allá de la gestión del día a día de las estrategias de operaciones y oficios para llevar su empresa, departamento o equipo de trabajo al siguiente nivel de rendimiento y éxito. El estilo de liderazgo transformacional se centra en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los empleados en los diferentes niveles de una organización para lograr un cambio para mejor. Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

### **Liderazgo transaccional**

Los líderes transaccionales están más preocupados por mantener el flujo normal de las operaciones. El liderazgo transaccional puede ser descrito como "mantener el barco a flote". Los líderes transaccionales utilizan el poder disciplinario y una serie de incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí. El término "transacción" se refiere al hecho de que este tipo de líder motiva esencialmente a subordinados mediante el intercambio de recompensas por el rendimiento. Un líder transaccional generalmente no va más allá de orientar estratégicamente una organización a una posición de liderazgo en el mercado, sino que estos directivos sólo se ocupan de hacer que todo fluya sin problemas.

## **V. DESARROLLO DE LA FORMACION DE ACOMPAÑANTES PARA MEJORAR LA PRACTICA EDUCATIVA EN RELACION A LA SITUACION QUE SE ATENDIÓ**

### **OBJETIVO:**

#### **General:**

Mejorar las acciones de asesoría y monitoreo en la Formación de Acompañantes Pedagógicos para fortalecer la estrategia de liderazgo pedagógico transformacional de los acompañantes pedagógicos, UGEL Castrovirreyna.

#### **Específicos:**

- a. Determinar adecuadamente estrategia de liderazgo pedagógico, para mejorar las competencias pedagógicas de los docentes acompañados durante la visita en campo.
- b. Maneja de manera efectiva el liderazgo transformacional, para mejorar las competencias profesionales de los docentes acompañados durante las reuniones de trabajo.

Al realizar el Informe de Formación de Acompañantes tuve que realizar un diagnóstico de las necesidades formativas de los acompañantes pedagógicos, para ello elaboré la matriz de un cuestionario que contenían aspectos puntuales sobre la estrategia que aplicaban los acompañantes pedagógicos con la finalidad de identificar si eran adecuadas para la realización de su trabajo con relación a las visitas de aula y asesoramiento personalizado a los docentes acompañados. El cuestionario contenía



diez preguntas cuya valoración era de dos puntos la respuesta siempre, uno si es a veces y cero si nunca lo realizó.

Luego consolidé la información y lo interpreté teniendo como resultado, que los acompañantes mostraban un dominio limitado en la asesoría a los docentes acompañados en la estrategia de estimulación intelectual, falta de inspiración, toma de decisiones positivas, trabajo en equipo con una visión, sin liderazgo pedagógico y liderazgo transformacional. Estos resultados sirvieron para poder elaborar el plan de formación.

Después, ejecuté el plan de formación a través de las acciones de visita de campo y reuniones de trabajo donde asesoré a los acompañantes pedagógicos con estrategia estimular la imaginación, creatividad e innovación, brindar un trato individual y personalizado, transmitir una visión clara de la meta a conseguir, transmitir valores y creencias importantes, inspirar orgullo, respeto y confianza. Con el objetivo de fortalecer las competencias de los acompañantes de asesoría y monitoreo a los docentes acompañados con liderazgo pedagógico y liderazgo transformacional.

Cada una de las visitas fue registrada en el cuaderno de campo y asimismo se redactó las bitácoras sobre sucesos acontecidos en las reuniones de trabajo. Al término de las actividades de formación se aplicó el cuestionario.

Por consiguiente, mi rol como formador pedagógico se priorizó con exclusividad en la Formación profesional de los Acompañantes pedagógicos con el propósito de mejorar sus competencias y desempeño de visita en aula y por ende lograr los mejores aprendizajes de calidad de todos los niños y niñas. Dentro de esta lógica formativa, el liderazgo del Formador Pedagógico se sitúa en lo transformacional y no en lo transaccional de las propuestas y acciones conducentes hacia la mejora de la práctica docente.

De acuerdo a lo sustentado anteriormente observé que el problema surgió por no tomar en cuenta las dificultades que tenía los acompañantes que estaba a mi cargo que repercutió en los acompañantes pedagógicos porque mostraban dificultades en hacer reflexionar a los docentes sobre sus fortalezas y debilidades con relación al asesoramiento en las estrategias de liderazgo pedagógico y liderazgo transformacional.

Detectado el problema he visto por conveniente intercambiar opiniones con otros formadores de la región y que también habían detectado el mismo problema, se ha intercambiado ideas, referencias bibliográficas y opiniones con respecto a las acciones de asesoría y monitoreo para fortalecer las capacidades de acompañamiento pedagógico en las estrategias de liderazgo pedagógico a los acompañantes pedagógicos.

Es preciso insistir ¿Qué puedo hacer yo para contribuir al cambio? En tal sentido el liderazgo transformacional es dar una mirada a la educación para una ciudadanía global que plantea **Paulo Freire. (2015)** Un modelo humanista, de convivencia social y político respetuoso con la dignidad de toda las personas, en el cada ciudadano es consciente de su presencia a una comunidad local y global; y se compromete activamente en la construcción de un mundo más ecuánime y sostenible. En tal sentido propiciar el diálogo abierto, asertivo y empático entre los actores del proceso, identificando acciones, elementos y recursos favorables para el logro de aprendizaje; así como, sistematizan experiencias exitosas y buenas prácticas para fortalecer el acompañamiento pedagógico.

**Silva, (2012)** Indagar acciones de liderazgo transaccional y transformacional en los incidentes críticos de Formadores comparar las acciones encontradas en formadores

internos y externos. El formador es autoridad delante del grupo que forma por lo que necesita desplegar acciones transaccionales para fijar metas y objetivos, evaluar, premiar o corregir (según sea el caso), guiar, detectar irregularidades, defectos, fallas en el proceso de formación para optimizarlo y resolver dificultades.

En ella se aborda diferentes temáticas como el liderazgo transaccional y transformacional del Formador Pedagógico, según la cual se contrasta las acciones implícitas y explícitas del liderazgo desarrollado. De modo que, los hechos indica que en el contexto del Acompañamiento pedagógico se percibe generalmente el liderazgo de tipo transaccional donde los integrantes del equipo actúan por condicionamientos de interés personal, sea por el castigo o premio. Mientras tanto desde la perspectiva del liderazgo transformacional, el liderazgo se ejerce desde la motivación e inspiración del equipo, cuyas conductas se expresa a partir de un interés común y colectivo. Como es de esperar las acciones encaminadas no son nada condicionadas sino es por inercia propia de cada uno de los integrantes del equipo.

Después se realizó la consolidación de la información, seguidamente se analizó e interpretó los resultados obtenidos y los hallazgos más resaltantes. Así se dio el caso que se logró que los acompañantes pedagógicos realicen de manera efectiva la asesoría personalizada con un mayor sustento teórico a los docentes acompañados en un 100% sobre la estrategia de liderazgo pedagógico transformacional. Al terminar, el trabajo en este aspecto del Plan se procedió a elaborar el informe para contrastar los aportes significativos que logré, esto se dio a través de las conclusiones.

**Desarrollo de las estrategias, actividades e instrumentos necesarios que se utilizaron para el logro de los objetivos.**

<b>Objetivo Específico 1:</b> Acompañantes pedagógicos que determinan adecuadamente estrategia de liderazgo pedagógico, para mejorar las competencias pedagógicas de los docentes acompañados durante la visita en campo.									
Actividades	Estrategias	Instrumentos	Cronograma						
			F	M	A	M	J	J	A
Diseño de plan de formación	Diagnóstico de las necesidades formativas de los acompañantes	Plan de formación de acompañantes pedagógicos	X						
	Establecimiento de los objetivos		X						
	Selección de estrategia de atención a los acompañantes.		X						
	Implementación de acciones de asesoría y monitoreo sobre el proceso de asesoría y uso del enfoque transformacional de liderazgo		X						
	Formulación de indicadores de								

			X						
	evaluación								
Ejecución del plan de formación	Aplicación de las estrategias en las visitas de campo.	Cuaderno de campo		X	X	X	X		
	Asesoramiento personalizado a los acompañantes pedagógicos.			X	X	X	X		
	Registro de las visitas en el cuaderno de campo.			X	X	X	X		
Evaluación del plan de formación	Sistematización de los resultados	Análisis del contenido						X	
	Análisis e interpretación de los resultados							X	
	Elaboración del informe final								X

**Objetivo Específico 2:** Acompañantes Pedagógicos que maneja de manera efectiva el liderazgo transformacional, para mejorar las competencias profesionales de los docentes acompañados durante las reuniones de trabajo.

Actividades	Estrategias	Instrumentos	Cronograma						
			F	M	A	M	J	J	A
Diseño de la ruta de la reunión de trabajo	Revisar los informes mensuales de los acompañantes	Ruta de la reunión de trabajo							
	Establecer objetivos				X	X	X		
	Seleccionar las estrategias para la atención de las necesidades de los acompañantes pedagógicos		X	X	X				
	Implementar acciones de asesoría y monitoreo del proceso de asesoría y uso del enfoque transformacional de liderazgo		X	X	X				
Formular indicadores para evaluar las									

	Reuniones de trabajo.		X	X	X				
Ejecución de la ruta de reunión de trabajo	Ejecución de las reuniones de trabajo.	Bitácora		X	X	X			
	Registro de la reuniones en cuaderno de campo.			X	X	X			
Evaluación de la ruta de reunión de trabajo	Consolidación de la información.	Análisis de contenido						X	
	Análisis e interpretación de la información.							X	
	Elaboración del informe.							X	
	Socializar de resultados.							X	

Criterios e indicadores de evaluación de los objetivos de formación de acompañantes.

OBJETIVO ESPECIFICO	CRITERIOS	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE VERIFICACIÓN
Determinar adecuadamente estrategia de liderazgo pedagógico, para mejorar las competencias pedagógicas de los docentes acompañados Durante la visita en campo.	Acompañantes pedagógicos con capacidades para desarrollar asesorías reflexivas en estrategia de Liderazgo pedagógico.	El 90% de acompañantes pedagógicos desarrollan una pertinente asesoría personalizada en estrategia de liderazgo pedagógico a los docentes acompañados.	Cuaderno de campo
Maneja de			

<p>manera efectiva el liderazgo transformacional, para mejorar las competencias profesionales de los docentes acompañados Durante las reuniones de trabajo.</p>	<p>Acompañantes pedagógicos con capacidades para desarrollar los micro talleres en el desarrollo de Liderazgo transformacional.</p>	<p>El 90% de los acompañantes pedagógicos desarrollan adecuadamente los micro talleres en el manejo efectivo de liderazgo Transformacional de los docentes acompañados.</p>	<p>Cuaderno de Campo</p>
---	---	---	--------------------------

## VI. CONCLUSIONES

### a) Resultados:

El 90% de los acompañantes pedagógicos desarrollaron una asesoría personalizada con pertinencia en estrategias de liderazgo pedagógico transformacional, primero reflexionado sobre su trabajo que estaban realizando y luego fortaleciendo sus capacidades de acompañamiento pedagógico.

Asimismo el 90% de los acompañantes pedagógicos desarrollaron adecuadamente los micro talleres fortaleciendo la aplicación de las estrategias de manejo de liderazgo pedagógico transformacional y ellos a la vez generaron en los docentes acompañados el desarrollo de capacidades para el manejo de las estrategias que asimilaron.

El éxito de la aplicación de mis estrategias ejecutadas, me da la seguridad de ser aplicadas para lograr la aplicación de liderazgo pedagógico de monitoreo y asesoría de los acompañantes pedagógicos, por otro lado también aplicarlos en el lugar que se encuentre ejerciendo su labor pedagógica.

### b) Limitaciones.

En la ejecución de la propuesta, se han encontrado las siguientes dificultades:

Durante la aplicación de Formación de Acompañantes Pedagógicos también he tenido que enfrentarme a situaciones adversas falta de compromiso y conocimientos de paradigmas para el trabajo efectivo de acompañamiento por los acompañantes pedagógicos. Por otro lado las múltiples actividades que limitaron mi trabajo tanto de la Universidad como los asignados por el programa, para dedicarle más tiempo a la investigación fueron muy limitadas.

### c) Perspectivas.

La formación ejecutada brinda evidencias contundentes que pueden servir para elaborar una producción intelectual y publicarlo sobre los logros obtenidos en la ejecución de las estrategias aplicadas en las intervenciones del programa.

Asimismo, esta experiencia desde mi rol de formador permitirá continuar con la realización de otras propuestas de formación sobre el tema, para que de ésta manera se puedan ir mejorando las competencias pedagógicas de otros acompañantes.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA.

- **Chiavenato (2008)** señala: El liderazgo transformacional es transfigurar a la gente y a las organizaciones (p. 67).
- **Trippier (2006)** “la capacidad de influir en un grupo para se logren las metas” (p. 54).
- **Chiavenato (2008)**, definen y describen a los líderes transformacionales, como personas carismáticas, que se ganan el respeto y la confianza, (p. 68,69)
- Blanchard, K. y Grazier, P. (2006). Trabajo en Equipo. Barcelona, España: Deuto.
- **Ministerio de Educación. Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED (MBDD)** El liderazgo transformacional del Acompañante Pedagógico va de la mano con el Marco del Buen Desempeño Docente.
- **Ministerio de Educación (2013):** Desarrollamos nuevas prácticas pedagógicas, Lima PP. 18-19
- **Patricia Medina Zuta (2010) pág. 14 y 15.** El liderazgo transformacional en la organización educativa actual.
- **Caravedo (2004)** planteó que el arte de un líder se entendería, en su habilidad no sólo de saber mostrar a sus seguidores. (P.15)
- **Madrigal (2005)** Liderazgo Transformacional, el líder debe poseer algunas cualidades que viabilicen ciertos efectos en sus seguidores
- Bass (citado por Pascual, 1988) adujo que el líder transformacional docente motiva a los seguidores. (p.27)
- **Zavala, 2004)** aseguró que el líder transformacional estimula el intelecto y persuade a sus seguidores. (p.22)
- **(Vega y Zavala, 2004: 86).** Todos tenemos la capacidad para elaborar propuestas, salidas a los problemas.
- (Ficshman, 2005: 129). El Liderazgo Transformacional asume una relación cercana entre líder y seguidor que presupone un liderazgo personal.
- Weber (citado por Towler, 2005) entendió el carisma como una forma de autoridad social.( P.46)
- **Zavala, 2012), pág. 26,27.** Componentes del liderazgo transformacional.
- (Pounder, 2010, p. 541, liderazgo transformacional en el aula, generalmente han emanado de un contexto universitario”
- **Paulo Freire. (2015)** Un modelo humanista, de convivencia social y político respetuoso con la dignidad de toda las personas.