



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y
EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DE
TUTORÍA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PÚBLICA N° 16003**

**Trabajo Académico para optar el Título Profesional de Segunda
Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico**

HELI ALVARADO CORONEL

Asesor

Liliana Clotilde Bravo Sandoval

Lima – Perú

2018

Índice

Resumen	
Introducción	4
Desarrollo	6
Identificación del problema	6
Contextualización del Problema.	6
Descripción y formulación del problema.	7
Análisis y resultados del diagnóstico	8
Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico	8
Resultados del diagnóstico.	10
Alternativa de solución del problema identificado	13
Referentes conceptuales y de experiencias anteriores	16
Referentes conceptuales frente a las alternativas priorizadas	16
Aportes de experiencias realizadas sobre el tema	18
Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción	19
Matriz del plan de acción: objetivo general, objetivos específicos, dimensiones, acciones y metas	19
Matriz de Implementación del Plan de Acción: acciones, cronograma, responsables, y recursos humanos y materiales	20
Presupuesto.	21
Matriz del monitoreo y evaluación.	22
Conclusión	23
Referencias bibliográficas	24
Anexos	26

Resumen

El plan de acción tiene como propósito: Desarrollar un adecuado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica de Tutoría en la Institución Educativa Pública N° 16003. Para recoger información se aplicó una guía de entrevista en profundidad a 10 docentes, concretando así el diagnóstico. Propone como alternativas de solución: la implementación del MAE de la práctica pedagógica de Tutoría, que Minedu (2018), define como estrategia que promueve la mejora de la práctica docente, mediante la reflexión crítica de su propia experiencia; la implementación de comunidades de aprendizaje, que según Stoll (2005) es un grupo de individuos motivados por una visión de aprendizaje común; y la implementación de talleres de actualización docente, que *Rojas, Pérez, & Hernández (2017)*, lo precisan como modalidad didáctica de instruirse haciendo. Como principal resultado se plantea estudiantes que interactúan respetándose mutuamente, trabajando de manera colaborativa y se comunican asertivamente. En conclusión, desarrollar un apropiado MAE de la práctica pedagógica de tutoría del nivel primaria, requiere de un liderazgo directivo eficiente, con capacidades y habilidades, para implementar estos procesos, con estrategias e instrumentos pertinentes que posibiliten fortalecer el desempeño docente y respondan a las necesidades socio-afectivas, cognitivas y pedagógicas de los estudiantes.

Introducción

La Institución Educativa Pública N° 16003, donde se ha priorizado el problema generador del informe de plan de acción, se ubica en la calle Tahuantinsuyo N° 1000 en el sector Miraflores, del distrito de Jaén. La IE. cuenta con una población de 377 estudiantes del nivel primaria, distribuidos en 19 secciones. Los estudiantes en su mayoría proceden de sectores vecinos a Miraflores, zonas (urbano-marginales) consideradas de pobreza y pobreza extrema, lo que sitúa a la población estudiantil en un escenario de fragilidad ante la drogadicción, delincuencia, trabajo infantil, entre otras amenazas.

Las familias de los estudiantes participan muy poco en las actividades programadas por la IE., excusándose en la situación económica que atraviesan. Un alto porcentaje de padres son iletrados, más de la mitad apenas han logrado acceder a primaria, otra parte a secundaria y sólo un mínimo porcentaje son profesionales, condiciones poco favorables para apoyar a sus hijos en las actividades escolares.

En este contexto, la responsabilidad de los docentes y directivos es mayor, y pasa por aprovechar al máximo las potencialidades y los recursos disponibles en la institución para generar aprendizajes significativos en los estudiantes. Por lo que enmarcados en una gestión de procesos y haciendo posible la generación de espacios de reflexión, se analiza la realidad y se prioriza la problemática, precisada como: Inadecuado MAE de la práctica pedagógica de la Tutoría en el nivel primaria de la Institución Educativa N° 16003 de Jaén.

Mediante la técnica del árbol de problemas, se determinan las causas siguientes: Monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica desvinculado de la Tutoría, limitado conocimiento de los docentes tutores de las áreas de la Tutoría; inadecuado uso de la propuesta metodológica del Ministerio de Educación (Minedu) para el desarrollo de las sesiones de tutoría por parte de los docentes. Estas causas a su vez, han desencadenado efectos desfavorables para el aprendizaje, especialmente en los estudiantes, tales como: Agresiones verbales, con apodos, palabras soeces y hasta amenazas individuales o grupales y desorden en las sesiones de aprendizaje.

Para enfrentar esta problemática se propone realizar un plan de acción, involucrando a docentes y directivos, con el propósito de desarrollar un adecuado MAE de la práctica pedagógica de Tutoría en la Institución Educativa Pública N° 16003. El mismo que se desarrolla con una población de 19 docentes, de los cuales se ha tomado

como muestra a 10 de ellos, para la aplicación de la entrevista en profundidad, plasmando así el diagnóstico.

Además se plantea como alternativas de solución: La implementación del MAE de la práctica pedagógica de Tutoría en el nivel primaria para brindar soporte técnico pertinente a los docentes, la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje para gestionar espacios que posibiliten la comprensión y análisis de diferentes aspectos de la tutoría y la Implementación de talleres de actualización docente para elaborar el plan y sesiones de aprendizaje de tutoría usando la propuesta metodológica del Minedu.

El informe de plan de acción se ha estructurado en cinco títulos o apartados. El primero, referido a la identificación del problema, el segundo, presenta el análisis y resultados del diagnóstico, el tercero, comprende la alternativa de solución del problema identificado, el cuarto, fundamenta los referentes conceptuales y de experiencias anteriores y el quinto muestra la propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción. Finalmente, expone la conclusión, las referencias bibliográficas y los anexos.

Desarrollo

Identificación del problema

El problema hace referencia al inadecuado MAE de la práctica pedagógica de Tutoría en el nivel Primaria de la Institución Educativa Pública N° 16003 de Jaén.

Contextualización del Problema.

La Institución Educativa Pública N° 16003, se ubica en la calle Tahuantinsuyo N° 1000 en el sector Miraflores, situado al extremo norte de la ciudad de Jaén, perteneciente al distrito y provincia del mismo nombre. Tiene un terreno propio de aproximadamente 5 837 m² y un área construida de 3 200 m², implementada con servicios de desagüe, agua potable, energía eléctrica, teléfono e internet.

La mayoría de los estudiantes provienen de Miraflores y sectores cercanos, zonas consideradas de pobreza y extrema pobreza, con viviendas precarias, que carecen de servicios de agua potable y desagüe, donde las familias son de bajos recursos económicos, muchas de ellas posicionadas en invasiones. Asimismo, un elevado porcentaje de familias son disfuncionales, monoparentales o con padres ausentes, muchos padres son iletrados y más de la mitad apenas han logrado acceder a la primaria. Por otro lado, existen familias que todavía tratan con violencia a sus hijos (as) o han perdido la autoridad ante ellos.

A esto también se suma la inseguridad en las calles y el problema ambiental, aún se observan montículos de basura en los alrededores de la IE., condiciones que desafían la tarea educativa y que sitúan a la población estudiantil en un escenario de fragilidad ante la drogadicción, delincuencia y trabajo infantil. Sin embargo, a pesar de ello, las familias mirafloresinas siguen conservando costumbres, tradiciones, comidas típicas, danzas, creencias y mitos; riqueza que desde la escuela debe ser revalorada y conservada.

En la Institución Educativa Pública N° 16003, este año, se ha matriculado 377 estudiantes en el nivel primaria, tutorados por 19 docentes, un sub director, un director y cinco administrativos. Atender diariamente esta población estudiantil con liderazgo pedagógico, requiere de los esfuerzos de toda la comunidad educativa, sobre todo del equipo directivo, usando estratégicamente los recursos disponibles en la institución, gestionando espacios de reflexión y autoevaluación y promoviendo el desarrollo de los maestros.

Sin embargo, se ha descuidado o postergado aspectos muy importantes como: el monitoreo y acompañamiento de los docentes en Tutoría, el acompañamiento tutorial de

los estudiantes en la entrada, recreos, horas de educación física y salida de la IE.; y a la vez, el establecimiento de compromisos con las familias para enviar puntualmente a sus hijos e hijas a la institución educativa, según el horario establecido.

En cuanto a los maestros, es notoria la buena disposición para asumir cambios y la puesta en práctica de habilidades sociales como, la empatía, la comunicación asertiva y la resolución de conflictos mediante estrategias mediadoras, pero también es cierto la apatía de algunos docentes para atender a estudiantes que muestran conductas inadecuadas, en el ingreso, recreo o salida de la IE. Y en cuanto a los estudiantes, la mayoría muestran buenos hábitos, interés y motivación por el estudio, pero aún se observa niños y niñas que trasgreden las normas de convivencia y hasta se muestran desafiantes con los docentes.

Descripción y formulación del problema.

Para la determinación del problema se involucra a todos los docentes del nivel primaria quienes usando la técnica de la chakana, analizan problemáticas relacionadas con las diferentes dimensiones de gestión, las mismas que se someten a una matriz de priorización teniendo en cuenta los criterios de: pertinencia, responde a una necesidad de los estudiantes; intencionalidad, se establece objetivos y metas claras y se dispone de metodología apropiada; participación, involucra a toda la comunidad educativa en el desarrollo de acciones y estrategias; impacto, genera cambios observables en los actores involucrados y reflexión, se posibilita acciones de evaluación para la toma de decisiones.

Producto de ello, el problema priorizado y que necesita una inmediata atención, es el inadecuado MAE de la práctica pedagógica de Tutoría en el nivel Primaria, que se sustenta en tres posibles causas: Monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica desvinculado de la Tutoría, limitado conocimiento de los docentes tutores de las áreas de la Tutoría y el inadecuado uso de la propuesta metodológica del Minedu para el desarrollo de las sesiones de tutoría por parte de los docentes.

Las mismas que han generado consecuencias observables en las conductas de los estudiantes, tales como: desorden en las sesiones de aprendizaje, impuntualidad en la hora de entrada y después del recreo, dañan las plantas de los jardines, agresiones verbales y físicas, resentimiento y hasta amenazas entre ellos.

Situación que crea un ambiente desfavorable, en algunas aulas impidiendo a los docentes enfocarse en la enseñanza y a los estudiantes en el aprendizaje, por lo que se necesita una urgente atención, ya que, de no abordarse oportunamente, esta problemática podría agudizarse y generalizarse en todas las aulas, afectando al clima institucional y los resultados de todo el proceso de aprendizaje.

Análisis y resultados del diagnóstico

Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico.

El problema: Inadecuado MAE de la práctica pedagógica de Tutoría en el nivel Primaria de la Institución Educativa Pública N° 16003, refleja una debilidad del equipo directivo en el dominio dos del Marco del Buen Desempeño Directivo, que en la competencia seis, considera la gestión de procesos pedagógicos de calidad mediante asesoramiento permanente a los docentes y la reflexión sobre las metas de aprendizaje (Minedu, 2015).

Asimismo, se relaciona directamente con el cuarto compromiso de gestión escolar: acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, que por centrarse en el aspecto didáctico del aprendizaje en las áreas curriculares, descuida la atención de las necesidades socio-afectivas del estudiante y el asesoramiento del docente en el manejo de la propuesta metodológica de la tutoría, cuyos efectos se observan en los estudiantes, lo cual implica atender esta problemática desde el quinto compromiso, gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.

Esto conlleva a reorientar la labor directiva considerando los aportes de Viviane Robinson, quien considera que es tarea del líder pedagógico, favorecer y actuar en la preparación y capacitación de los maestros, en tal sentido, se asumirá la responsabilidad de intervenir en el empoderamiento de aspectos relevantes de la tutoría y de la propuesta metodológica del Minedu.

Como punto de partida, se aplicó, en el mes de julio, una guía de entrevista a 10 docentes de primaria, con la finalidad de recoger información relevante, sobre el MAE de la práctica pedagógica de la tutoría que realiza el equipo directivo, del nivel de conocimiento y manejo de las áreas de la tutoría y, del uso de la propuesta metodológica del Minedu para el desarrollo de las sesiones de tutoría.

Para la determinación de categorías y subcategorías, se analiza, minuciosamente, las respuestas emitidas por los docentes frente a las preguntas planteadas en la entrevista en profundidad, tal es así que, al preguntarles, ¿En qué medida te ha ayudado a mejorar tu labor de tutoría, el monitoreo y acompañamiento de los directivos? La mayoría de docentes manifiestan que, en nada, porque sólo han sido monitoreados o asesorados en las áreas curriculares, pero no en tutoría, y una pequeña parte indican que han sido apoyados por los directivos en la elaboración del plan de tutoría.

Asimismo, ante la pregunta, ¿Qué crees que debería hacer el equipo directivo de la IE. para implementar la Tutoría? Los docentes sugieren que deberían gestionar talleres de capacitación, realizar círculos de interaprendizaje u otras estrategias de actualización para empoderar a los docentes en diferentes aspectos de la tutoría.

Y ante la pregunta, ¿En qué o quién te apoyas para solucionar las dificultades que tienes en el desarrollo de tutoría? La mitad de docentes expresan que solucionan las dificultades de tutoría con su equipo de grado, otra parte de docentes indican que entran en internet a consultar en el sistema digital para el aprendizaje PerúEduca y los demás manifiestan que recurren a otros colegas. Los datos recogidos permiten afirmar que el equipo directivo realiza su proceso de monitoreo y acompañamiento de la práctica docente desvinculado de la tutoría. Esta información conlleva a determinar la categoría: MAE de la práctica pedagógica, y la subcategoría MAE de la práctica docente de tutoría.

A continuación, al plantearles la interrogante, ¿Qué temas trata en las sesiones de tutoría? ¿Por qué? Los docentes refieren que tratan la autorregulación de emociones, los valores como el respeto, puntualidad, honestidad y responsabilidad, del cuidado del cuerpo, del aseo personal, de los hábitos de higiene, del autoconocimiento y autoestima, de los alimentos saludables, empatía, etc.; y fundamentan que lo hacen porque quieren que sus estudiantes mejoren como personas, convivan en armonía y sean autónomos.

Asimismo, cuando se les pregunta, ¿Qué áreas de la tutoría priorizan para la selección de los temas? La mayoría de ellos consideran personal social, convivencia y salud corporal. Y un porcentaje significativo de docentes refieren que las áreas de la tutoría que priorizan son Personal Social, Comunicación, Ciencia y Tecnología, Religión. Estas respuestas evidencian, por un lado, el limitado conocimiento que tienen los docentes de las áreas de tutoría y por otro, la confusión de éstas con las áreas curriculares. Por consiguiente, esta información permite determinar la sub categoría, áreas de la tutoría.

Ahora bien, al preguntarles, ¿Qué momentos considera usted para el diseño de las sesiones de Tutoría?, la totalidad de docentes indican que diseñan sus sesiones en base a tres momentos: inicio, desarrollo y cierre. Y al preguntarle ¿Podría describir qué actividades propone en cada momento? La mayoría refieren que, en el inicio, motivan y hacen una introducción al tema; en el proceso, brindan orientaciones para regular los comportamientos o tratar los casos que suceden en el aula y, en el cierre realizan la metacognición para evaluar lo aprendido.

Y ante la pregunta, ¿En cuál momento de la sesión propicia usted el diálogo entre estudiantes? ¿Por qué? La mitad de docentes manifiestan que lo realizan en el inicio, porque mediante el diálogo recogen los saberes previos de los estudiantes; y un significativo porcentaje de docentes indican que realizan el diálogo en el desarrollo de la sesión, porque necesitan profundizar la reflexión y otros, en el cierre porque, en ese momento los estudiantes socializan sus trabajos y evalúan productos.

Las respuestas de los docentes coinciden en tres momentos con la propuesta metodológica del Minedu para las sesiones de Tutoría, sin embargo, en cuanto a las estrategias o actividades que realizan en cada momento hay una marcada diferencia, lo que posibilita afirmar que los docentes hacen uso inadecuado de la propuesta. En base a esta información se determina la sub categoría, propuesta metodológica del Minedu para el desarrollo de las sesiones de tutoría.

Resultados del diagnóstico.

Del análisis y confrontación teórica se arribó a los resultados siguientes:

CATEGORÍA: MAE de la práctica pedagógica - Sub categoría: MAE de la práctica pedagógica de Tutoría. En cuanto al monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes en las sesiones de tutoría, el 80% de los docentes entrevistados consideran que esta estrategia no les ha favorecido en nada, porque nunca les han observado o monitoreado en tutoría y, sólo se ha tratado del comportamiento de los estudiantes en las jornadas de reflexión, mientras que el 20% expresan que han sido apoyados por los directivos en la elaboración del Plan de Tutoría.

En lo referente a la implementación de la tutoría, el 60% de los docentes manifiestan que el equipo directivo debería realizar talleres de capacitación para todo el personal docente de la IE. invitando especialistas del Ministerio, el 20% indican que deben planificar círculos de interaprendizaje con los docentes para fortalecer la experiencia pedagógica en tutoría y, el 20% consideran que el equipo directivo debe gestionar apoyo en otras instituciones para capacitar a los docentes en temática de tutoría, como por ejemplo, de la solución de conflictos.

Asimismo, en cuanto al apoyo que buscan los docentes para solucionar dificultades que se les presentan en tutoría, 50% indican que lo solucionan con su equipo de grado, 30% expresan que entran a internet y consultan en el sistema digital para el aprendizaje PerúEduca y 20% manifiestan que revisan la guía de tutoría de su grado o

recurren a otros colegas, en correspondencia con Zulantay, quien considera que el acompañamiento docente, es la concreción del compromiso del equipo directivo y del docente en diferentes funciones, pero con el mismo propósito; y que el plan de acompañamiento se elabora a partir de las necesidades docentes (Zulantay, s.f.).

De la información recogida se deduce que los directivos han descuidado o postergado la tutoría, centrándose más en el aprendizaje de las áreas curriculares, por lo que se puede afirmar que el equipo directivo de la Institución Educativa Pública N° 16003, en estos últimos años ha realizado un monitoreo y acompañamiento de la práctica docente desvinculado o desarticulado de la tutoría educativa. Por lo que se requiere reorientar esta tarea, como lo refiere Vesub y Alliaud (2012), para cambiar las prácticas los docentes requieren de apoyo externo, de un directivo que actúe como mediador y facilitador del cambio.

CATEGORÍA: MAE de la práctica pedagógica - Sub categoría: Áreas de la tutoría. De los 10 docentes entrevistados, 50% indican que en las sesiones de tutoría tratan temas como la autorregulación de emociones y los valores: respeto, puntualidad, honestidad y responsabilidad; 30% refieren que dialogan del cuidado del cuerpo, del aseo personal y de los hábitos de higiene y, 20% priorizan la autoestima, autoconocimiento, alimentos saludables, empatía. Asimismo, 40% fundamentan que lo hacen porque los estudiantes deben mejorar como personas a partir de la reflexión, 30% porque así logran mejorar conductas y es necesario que los estudiantes convivan en armonía y el 30% porque se relacionan con situaciones del aula y los estudiantes logran su autonomía.

En segundo lugar, 60% de los docentes afirman que las áreas de la tutoría que priorizan para seleccionar sus temas son personal social, convivencia y salud corporal. Y el 40% priorizan personal social, comunicación, ciencia y tecnología y religión.

En tercer lugar, 70% refieren que con su trabajo en tutoría están haciendo lo suficiente, porque tienen su plan de tutoría y con su labor mejoran la convivencia entre estudiantes, mientras que el 30% indican que su esfuerzo no es suficiente, porque están en proceso de mejora y necesitan asesoramiento en tutoría.

De los datos descritos se puede deducir que un significativo porcentaje de docentes confunden las áreas de la tutoría con las áreas curriculares y que los temas que tratan en las sesiones están más enfocados en la convivencia, por lo que se puede concluir que los docentes tienen un limitado conocimiento de las áreas de la tutoría, que según el Minedu (2007), son ejes organizadores de los temas que se seleccionan para

atender de manera integral las necesidades de los estudiantes, potenciando la tarea de acompañamiento y orientación que realiza el tutor. Además, la priorización de las áreas de la tutoría, debe realizarse según las necesidades e intereses de los estudiantes.

CATEGORÍA: MAE de la práctica pedagógica - Sub categoría: Propuesta metodológica del Minedu para el desarrollo de las sesiones de tutoría. De los 10 docentes entrevistados el 100% manifiestan que para el desarrollo de las sesiones de tutoría organizan sus actividades de aprendizaje en tres momentos, sin embargo, 60% consideran como momentos de la sesión: inicio, desarrollo y cierre; 20% diálogo, reflexión y compromisos y 20% antes, durante y después.

En cuanto a las actividades que proponen realizar los docentes en cada momento de la sesión, 80% refieren que, en el inicio, motivan y hacen una introducción al tema, en el proceso, brindan orientaciones para regular los comportamientos o tratar los casos que suceden en el aula y, en el cierre realizan la metacognición para evaluar lo aprendido. Y 20% manifiestan que en el inicio presentan el tema y el propósito de la sesión, en el desarrollo propician el diálogo y la reflexión sobre el tema y en el cierre elaboran las conclusiones y compromisos.

En referencia al diálogo que se propicia en la sesión de aprendizaje de tutoría, el 50% de docentes manifiestan que lo realizan en el inicio, porque mediante el diálogo recogen los saberes previos de los estudiantes; el 40% indican que realizan el diálogo en el desarrollo de la sesión porque en ese momento se necesita que profundicen la reflexión sobre el tema mediante estrategias de discusión grupal; y el 10% indican que propician el diálogo en el cierre para la socialización de trabajos o productos.

De lo expuesto se puede deducir que los docentes coinciden en tres momentos con la propuesta metodológica del Minedu para el desarrollo de las sesiones de tutoría, pero, en las actividades que proponen en cada momento hay una marcada diferencia, ya que según el Minedu los momentos de la sesión de tutoría son: Presentación - sensibilización, se genera curiosidad y se presenta el propósito de la sesión; desarrollo, se estimula el diálogo para profundizar la reflexión sobre el tema y se organizan las ideas; cierre, se refuerzan las ideas centrales; y después de la hora de tutoría, propone actividades que complementan lo trabajado, fuera del horario de clase (Minedu, 2007).

En tal sentido se concluye que los docentes del nivel primaria de la Institución Educativa Pública N° 16003 están usando inadecuadamente la propuesta metodológica del Minedu para las sesiones de tutoría.

Alternativa de solución del problema identificado

Enfocar la tarea de liderazgo en la solución de problemas o atención de necesidades de Tutoría, requiere de la elección de alternativas de solución pertinentes y consensuadas, sobre todo con los equipos docentes, por ello, se han considerado las siguientes:

La implementación del MAE de la práctica pedagógica de Tutoría, que involucra el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación de la práctica pedagógica, en esta parte se enfoca el acompañamiento, que el Minedu (2018), define como estrategia que promueve la mejora de la práctica docente, en forma individual y colectiva, mediante la reflexión crítica de la propia experiencia, tomando conciencia de los cambios que necesita realizar, hasta lograr su autonomía profesional, en búsqueda de mejores resultados con sus estudiantes.

Llevar a la práctica esta estrategia dentro del plan de acción, implica la realización de tres acciones: La elaboración de un instrumento de monitoreo para la observación de sesiones de tutoría, la ejecución de la visita al aula en las horas de tutoría (con un cronograma consensuado), finalmente, la socialización del informe de resultados del monitoreo y la elaboración del plan de mejora con participación de todos los docentes, tomando en cuenta las necesidades constatadas.

La acción principal en esta estrategia es la visita al aula y tiene como propósito optimizar la práctica pedagógica en tutoría, en base a la observación y registro de evidencias, el análisis de éstas y, la preparación y ejecución del diálogo reflexivo con el docente.

Esta observación, según el Ministerio de Educación del Ecuador (2012), debe realizarse en cinco ámbitos que develan las cualidades de un docente eficiente: El primero, el profesor como persona, que hace referencia a su actitud como docente, la interacción con los estudiantes, forma de motivar el aprendizaje y la capacidad de reflexionar sobre su práctica. El segundo, la organización y manejo del aula, incluye prestar un ambiente de aprendizaje adecuado, organización del espacio y de los muebles en el aula, facilitar los materiales didácticos y ser positivo frente a la actuación de los estudiantes.

El tercero, la planificación pedagógica, comprende la metodología, la definición de metas y expectativas, los planes de clase y materiales pedagógicos en base a las necesidades de los estudiantes. El cuarto, ejecución de la programación en el aula de clase, incluye las estrategias de enseñanza-aprendizaje; las habilidades comunicativas

(diálogo y discusión) puestas en práctica en clase; la estimulación del pensamiento crítico y el tipo de atención brindada a los estudiantes. Y el quinto, monitoreo del progreso y potenciales de los estudiantes, involucra la forma y modelo de evaluación, la corrección de trabajos, el tipo de retroalimentación brindada y la comunicación con los padres.

En cada uno de estos ámbitos se evaluará características específicas del docente, lo que al acompañante le facilitará recoger información de la práctica pedagógica, de manera íntegra y, a la vez comprender que, éste puede tener un óptimo desempeño en unos ámbitos y serias dificultades en otros. Por tal motivo, en el plan de acción se plantea, que a partir de esta información se brinde la asesoría o asistencia técnica personalizada al docente, al menos en tres oportunidades, para reorientar su práctica pedagógica hacia el uso adecuado de la propuesta metodológica del Minedu.

La Implementación de comunidades profesionales de aprendizaje, que en palabras de Stoll es un grupo de individuos motivados por una necesidad de aprendizaje común y que juntas aprenden nuevas y mejores propuestas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes (Stoll, 2005).

En toda institución educativa pública hay muchas necesidades comunes de aprendizaje, y sobre todo, en los equipos docentes, por tanto, en la Institución Educativa Pública N° 16003, esta estrategia se plantea, como una oportunidad para que los docentes, de forma conjunta, compartan temática referida a la tutoría, de tal modo, que tengan mejores herramientas para brindar una adecuada orientación a los estudiantes y trabajar de manera coordinada con las familias.

En este sentido, las comunidades profesionales de aprendizaje, como estrategia organizativa, anima y empodera a los docentes y otros agentes de la comunidad a aprender y realizar determinadas labores de manera colaborativa con el propósito de perfeccionarse en lo personal y profesional (Krichesky & Murillo, 2011).

Entre las acciones propuestas para desarrollar esta estrategia se considera una jornada de sensibilización de los docentes para la formación de la comunidad profesional de aprendizaje, la planificación de reuniones para analizar y preparar la temática de tutoría en pares. Y ejecución de reuniones para analizar aspectos básicos de tutoría en conjunto, enfrentando y superando el limitado conocimiento que tienen los tutores de las áreas y otros aspectos básicos de la Tutoría.

Resultado que se verá reflejado en el docente tutor, al mostrar una solvente organización de la temática en el plan de tutoría, partiendo de un diagnóstico de las necesidades y teniendo en cuenta los diferentes ámbitos del desarrollo del estudiante para brindarle una orientación integral, en concordancia con el proceso de la gestión escolar denominado desarrollo pedagógico y convivencia escolar.

Y la implementación de talleres de actualización docente, que Rojas, Pérez, & Hernández (2017), lo precisan como modalidad didáctica de educarse haciendo, es mucho más ilustrativo, fructífero y satisfactorio aprender algo observándolo y haciéndolo, que instruirse a partir de la transmisión verbal de ideas.

La ejecución de esta estrategia, como alternativa del plan de acción, comprende la realización de cinco talleres: En el primer taller, se elaborará el plan de tutoría, en el segundo, tercero y cuarto taller se diseñarán sesiones de tutoría, teniendo en cuenta la propuesta metodológica del Minedu. Y en el quinto taller, se elaborará la ficha de entrevista para casos de violencia entre estudiantes, tomando como referencia el protocolo correspondiente propuesto también por el Minedu.

El esquema de la propuesta metodológica del Minedu para el desarrollo de las sesiones de tutoría, incluye cuatro momentos: Presentación - sensibilización, se crea curiosidad, motivación y comunica el propósito de la sesión; desarrollo, puesta en escena del diálogo y la discusión grupal sobre el tema escogido; cierre, se arriba a conclusiones resaltando ideas fuerza; y después de la hora de tutoría, actividades complementarias realizadas por los estudiantes fuera del horario escolar (Minedu, 2007).

Con ello, se logra enfrentar el inadecuado uso de la propuesta metodológica del Minedu para el desarrollo de las sesiones de tutoría por parte de los docentes, lo que permite al directivo poner en práctica el proceso de gestión, fortalecer el desempeño docente, favoreciendo que éstos compartan espacios de calidad con sus estudiantes.

Referentes conceptuales y de experiencias anteriores

Referentes conceptuales frente a las alternativas priorizadas.

Dimensión MAE de la práctica pedagógica. El MAE de la práctica pedagógica abarca tres procesos: el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación, que aunque difieren en significado, objetivos y utilidad, se relacionan y complementan mutuamente en el fortalecimiento del desempeño docente. A continuación se fundamenta teóricamente cada uno de estos procesos:

Según el Minedu (2013), el monitoreo pedagógico es un proceso ordenado y planificado de recopilación y análisis de información que posibilita la caracterización de logros y aspectos a mejorar en la práctica docente que conlleva a una objetiva toma de decisiones, teniendo como referente el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD). Esta tarea exige al directivo, contar con un plan de monitoreo implementado con instrumentos necesarios para el recojo de evidencias y el análisis de información, cuyos resultados sirven de referente para los otros procesos.

Con respecto al acompañamiento pedagógico, Rodríguez-Molina (2011) afirma que consiste en brindar soporte técnico y afectivo a los docentes con el propósito de promover la mejora en sus prácticas. Se centra en el progreso de los docentes fortaleciendo sus capacidades, en base al diálogo reflexivo sobre su práctica y la asistencia técnica. Ello implica la mediación del directivo con el docente, y a partir del diálogo reflexivo, le brinde la retroalimentación necesaria, establezcan los compromisos de mejora y se instituya en la IE. prácticas permanentes de formación docente.

Asimismo, la evaluación, es concebida como la valoración del desempeño docente sobre la base de evidencias, propiciando la reflexión sobre su propia práctica y los estándares de calidad de la educación, y al mismo tiempo, identificar necesidades de aprendizaje y oportunidades para el perfeccionamiento de competencias docentes (Ministerio de Educación Nacional, 2008). En la práctica, esta valoración se realiza mediante las rúbricas de evaluación del desempeño docente, que se han estandarizado a nivel nacional, tomando como referente el MBDD, y actualmente, se viene utilizando como una herramienta para identificar necesidades y fortalecer las capacidades docentes.

Una de las acciones fundamentales que se plantea, en el plan de acción, para plasmar estos tres procesos, es la visita al aula. Ésta, por un lado, tiene como propósito identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados, y por otro, permite la asesoría personalizada del docente visitado de acuerdo a sus necesidades y al establecimiento de compromisos de mejora. Su aplicación demanda tres momentos: Primer momento (antes de la visita): coordinación, preparación y diálogo;

segundo momento (durante la visita): observación, registro e intervención; y tercer momento (después de la visita): asesoría personalizada (Minedu, 2017).

Cada momento posibilita espacios de reflexión que contribuyen a fortalecer el desarrollo pedagógico de los docentes y desplegar un monitoreo y acompañamiento vinculado con la tutoría. En este sentido, mediante el acompañamiento se facilita el apoyo y la colaboración necesaria para que los profesores asuman compromisos de mejora, forjando el desarrollo de su autonomía.

Asimismo, para complementar la alternativa, y como parte del acompañamiento pedagógico, se propone las comunidades de aprendizaje, que Rodríguez (2012) afirma que son un modelo de organización de las IE. que pretenden dar respuesta a dos prioridades, mejorar el rendimiento y resolver los problemas de convivencia. Esta afirmación enfatiza que convivencia y aprendizaje se condicionan mutuamente, se interrelacionan y cada uno es condicionante para que se dé el otro, es decir si los docentes logran establecer un ambiente más armonioso y positivo entre sus estudiantes, las posibilidades para el logro del aprendizaje se incrementan.

Por su parte Stoll, las define como grupo de individuos motivados por una visión de aprendizaje común, que trabajan unidas apoyándose mutuamente, y a partir de una reflexión permanente, en equipo aprenden nuevas y mejores propuestas para optimizar el aprendizaje de todos los estudiantes (Stoll, 2005).

Con las comunidades de aprendizaje se posibilita el intercambio de experiencias y el estudio en conjunto, logrando gestar en la IE. una nueva cultura, centrada en actividades de investigación y reflexión a partir de la propia práctica pedagógica, que para efectos del plan de acción, permitirá propiciar espacios que posibiliten la comprensión y análisis de diferentes aspectos de la tutoría, con el compromiso de los propios docentes.

Otra de las estrategias propuestas para complementar la alternativa de acompañamiento, son los talleres de actualización docente, que el Minedu los define como espacios constantes de instrucción teórico práctica y deliberación de ideas, que permiten innovar a los docentes en diversos contenidos pedagógicos de interés (Minedu, 2018). Cuando los docentes tienen la oportunidad de deliberar ideas, construir o elaborar algo práctico, se sienten satisfechos y participan con mayor entusiasmo, logrando un aprendizaje más significativo que cuando se les transmite las ideas verbalmente.

Al respecto, Rodríguez también afirma que un taller de actualización docente es una práctica educativa centrada en el desarrollo de una determinada tarea, planteada como situación de aprendizaje asociada, por lo general, al despliegue de destrezas manuales o actividades extraescolares (Rodríguez, 2012). En esta perspectiva, en el plan

de acción se propone como acciones teórico-prácticas, la elaboración del plan y sesiones de tutoría y de la ficha de entrevista para casos de violencia entre estudiantes, tareas realizadas en coordinación y con el compromiso de los equipos docentes.

Aportes de experiencias realizadas sobre el tema.

Entre las experiencias realizadas por otros investigadores y que guardan relación con este estudio tenemos: Influencia significativa del programa de tutoría y orientación Educativa-TOE en la eficacia del docente tutor del nivel secundaria. Su autor, Flores Luca, Víctor Jaime (2012). Se plantea como objetivo: Analizar y establecer la influencia significativa que tiene la aplicación del programa de TOE en la eficacia del docente tutor de secundaria. Arriba a la conclusión: Existe una influencia significativa entre el programa de TOE y la eficacia del docente tutor del nivel secundaria.

Considerando que la aplicación del programa de TOE tiene repercusiones positivas en el desempeño del docente tutor de secundaria, esta influencia podría ser aún más relevante en primaria, donde el docente tutor interactúa frecuentemente con el estudiante, por lo que la tutoría amerita especial atención por parte de los directivos en la IE.

La gestión tutorial, según el reporte del docente y su relación con el nivel de agrado de los estudiantes de secundaria. El autor Comezaña Brent, Katerine Ana (2013). Se traza el objetivo: Caracterizar la gestión tutorial, según el informe del docente y su vinculación con el nivel de agrado de los estudiantes. Llega a la conclusión: La gestión tutorial que se realiza dentro de la IE. ejecuta acciones y estrategias centradas en mejorar la convivencia escolar y atender a la problemática estudiantil, reflejada en la satisfacción que expresan los estudiantes y transformada en oportunidades de progreso permanente.

Gestar la convivencia desde la tutoría, donde el docente tutor comprometa a la comunidad estudiantil en el análisis y puesta en práctica de alternativas de solución de su propia problemática, conlleva a un estado de satisfacción que se evidencia en el bienestar individual e institucional.

Relación del monitoreo y acompañamiento con las competencias pedagógicas. El autor, Morales Terrones, Gladys M. (2016). Su objetivo: Determinar la relación entre el monitoreo y acompañamiento y las competencias docentes de la IE. Concluye que, existe una correlación significativa moderada entre el monitoreo y acompañamiento y las competencias docentes. Si bien es cierto, existe una reciprocidad entre el monitoreo y acompañamiento y las competencias docentes, esta influencia depende del liderazgo directivo o competencia del acompañante para realizar el diálogo reflexivo con el docente y el tipo de retroalimentación que le brinde para fortalecer sus capacidades.

Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción

La implementación del Plan de Acción responde al diagnóstico, a partir del cual se selecciona y prioriza el problema, que sustentado con la información teórica respectiva y con otras experiencias similares permite tener una visión desde otras perspectivas.

Matriz del plan de acción: objetivo general, objetivos específicos, dimensiones, acciones y metas.

La tutoría y orientación del educando es parte de los objetivos del PEI y del PAT, que es posible abordarlo con estrategias pertinentes, cuyas acciones se centren en metas claras y alcanzables, precisadas en la siguiente propuesta:

Problema: Inadecuado MAE de la práctica pedagógica de Tutoría en el nivel Primaria de la Institución Educativa Pública N° 16003.					
Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensiones	Estrategias/ Alternativas de solución	Acciones	Metas
Desarrollar un adecuado MAE de la práctica pedagógica de Tutoría en el nivel Primaria de la Institución Educativa Pública N° 16003 de Jaén.	Implementar el plan de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica con instrumentos que permitan recoger información del desarrollo de Tutoría.	MAE a la práctica pedagógica	Implementación del MAE a la práctica pedagógica de Tutoría en el nivel primaria para brindar soporte técnico pertinente a los docentes.	Elaboración del instrumento de monitoreo para la observación de sesiones de tutoría.	100% de docentes participan en la elaboración de la ficha de monitoreo de tutoría.
				Visita al aula en las horas de tutoría.	100% de docentes reciben al menos 3 visitas en las horas de tutoría.
				Socialización del informe de los resultados y elaboración del plan de mejora.	100% de docentes comprometidos con el plan de mejora.
	Gestionar el desarrollo pedagógico de los docentes en el manejo de aspectos básicos de TOE.		Implementación de comunidades profesionales de aprendizaje para gestionar espacios que posibiliten la comprensión y análisis de diferentes aspectos de la tutoría con los docentes.	Jornada de sensibilización de los docentes para la formación de la comunidad profesional de aprendizaje	100% de docentes se comprometen a participar en la estrategia comunidades profesionales de aprendizaje
				Planificación de reuniones de comunidades profesionales de aprendizaje para preparar la temática de tutoría en pares.	100% de docentes preparan y materiales para presentar su temática.
				Ejecución de reuniones de comunidades de aprendizaje para analizar temática de la tutoría en conjunto.	100% de docentes empoderados con temática de tutoría.
	Capacitar a los docentes en la elaboración de planes y sesiones de tutoría usando la propuesta metodológica del Minedu.		Implementación de talleres con los docentes para elaborar el plan y sesiones de aprendizaje de tutoría usando la propuesta metodológica del Minedu.	Primer taller, elaboración del plan de tutoría	Participación del 100% de equipos docentes.
				Segundo, tercero y cuarto taller, elaboración de sesiones de tutoría.	100% de equipos de grado participan en los talleres.
				Quinto taller, elaboración de ficha de entrevista para casos de violencia entre estudiantes.	100% de docentes participan en el quinto taller.

Matriz de Implementación del Plan de Acción: acciones, cronograma, responsables, y recursos humanos y materiales

La implementación del plan de acción implica prever recursos humanos y materiales que permitan desarrollar las acciones y cumplir con las metas en tiempos específicos, tal como se muestra en la presente tabla:

Objetivos específicos	Acciones organizadas según dimensión	Meta	Responsables	Recursos humanos/materiales	Cronograma meses			
					M	A	M	J
Implementar el plan de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica con instrumentos que permitan recoger información del desarrollo de Tutoría.	A1 Elaboración del instrumento de monitoreo para la observación de sesiones de tutoría.	100% de docentes participan en la elaboración de la ficha de monitoreo de tutoría.	Directivo y docentes	MBDD papelotes plumones	x			
	A2 Visita al aula en las horas de tutoría.	100% de docentes reciben al menos 3 visitas en las horas de tutoría.	Directivo	Docentes Ficha de monitoreo Hoja de registro de evidencias	x	x	x	
	A3 Socialización del informe de resultados y elaboración del plan de mejora.	100% de docentes comprometidos con el plan de mejora.	Directivo	Docentes Equipo multimedia				x
Gestionar el desarrollo pedagógico de los docentes en el manejo de aspectos básicos de TOE.	B1 Jornada de sensibilización de los docentes para la formación de la comunidad profesional de aprendizaje.	100% de docentes se comprometen a participar en la estrategia comunidades profesionales de aprendizaje.	Directivo	Docentes Equipo multimedia papelotes plumones	x			
	B2 Planificación de reuniones de comunidades de aprendizaje para preparar la temática de tutoría en pares.	100% de docentes preparan materiales para presentar su temática.	Directivo y docentes	Laptop Programa curricular Manual de tutoría	x	x	x	
	B3 Ejecución de reuniones de comunidades de aprendizaje para analizar temática de la tutoría en conjunto.	100% de docentes empoderados con temática de tutoría.	Directivo y docentes	Especialista UGEL Equipo multimedia papelotes plumones	x	x	x	
Capacitar a los docentes en la elaboración de planes y sesiones de tutoría usando la propuesta metodológica del Minedu.	C1 Primer taller, elaboración del plan de tutoría.	Participación del 100% de equipos docentes.	Directivo y docentes	Laptop Equipo multimedia Manual TOE Programa curricular	x			
	C2 Segundo, tercero, cuarto taller, elaboración de sesiones de tutoría.	100% de equipos de grado participan en los talleres de elaboración de sesiones de tutoría.	Directivo	Docentes Plan de TOE Manual TOE Programa curricular		x	x	
	C3 Quinto taller, elaboración de ficha de entrevista para casos de violencia entre estudiantes.	100% de docentes participan en el taller de elaboración de ficha de entrevista para casos de violencia entre estudiantes.	Directivo	Docentes Protocolo para la atención de violencia escolar				x

Presupuesto.

Los gastos que se generen en la realización de las acciones del plan de acción deben ser gestionados por el directivo, coordinando con el comité de ingresos propios y el comité de la APAFA de la Institución Educativa Pública N° 16003.

Acciones	Recurso	Fuente de financiamiento	Costo
A1 Elaboración del instrumento de monitoreo para la observación de sesiones de tutoría.	MBDD papelotes plumones Manual de tutoría	Directamente recaudados	S/ 50,00
A2 Visita al aula en las horas de tutoría.	Ficha de monitoreo Hoja de registro de evidencias	Directamente recaudados	S/ 30,00
A3 Socialización del informe de los resultados y elaboración del plan de mejora.	Equipo multimedia Informe de resultados Papelotes Plumones	Directamente recaudados	S/ 45,00
B1 Jornada de sensibilización de los docentes para la formación de la comunidad profesional de aprendizaje.	Equipo multimedia papelotes plumones	Directamente recaudados	S/ 27,00
B2 Planificación de reuniones de comunidades de aprendizaje para preparar la temática de tutoría en pares.	papelotes plumones calendario	Directamente recaudados	S/ 20,00
B3 Ejecución de reuniones de comunidades de aprendizaje para analizar temática de la tutoría en conjunto.	Especialista de la UGEL Equipo multimedia Laptop	Directamente recaudados	S/ 65,00
C1 Primer taller, elaboración del plan de tutoría.	Equipo multimedia papelotes plumones	Donación	S/ 40,00
C2 Segundo, tercero, cuarto taller, elaboración de sesiones de tutoría.	Programa curricular Manual de tutoría	Donación	S/ 80,00
C3 Quinto taller, elaboración de ficha de entrevista para casos de violencia entre estudiantes.	Manual de tutoría Protocolo para la atención de violencia escolar.	Donación	S/ 35,00

Matriz del monitoreo y evaluación.

La información recogida en esta tabla permitirá identificar fortalezas y aspectos a mejorar en cada una de las acciones, en base a las evidencias, viabilizando la toma de decisiones sobre la continuidad o reformulación de una o más acciones.

Acciones organizadas según dimensión	Nivel de logro de las acciones (0 – 5)	Fuente de verificación (evidencias que sustentan el nivel de logro)	Responsables	Periodicidad	Aportes y/o dificultades según el nivel de logro	Reformular acciones para mejorar nivel de logro
A1						
A2						
A3						
B1						
B2						
C1						
C2						
C3						

En la tabla se puede observar la escala de valoración que se debe asignar a cada acción según el avance o el nivel de logro, teniendo en cuenta las evidencias.

NIVEL DE LOGRO DE LA ACCIÓN	CRITERIOS
0	No implementada (requiere justificación)
1	Implementación inicial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
2	Implementación parcial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
3	Implementación intermedia (ejecución parcial, pero sigue de acuerdo a lo programado)
4	Implementación avanzada (avanzada de acuerdo a lo programado)
5	Implementada (completamente ejecutada)

Conclusión

Desarrollar un apropiado MAE de la práctica pedagógica de la tutoría en el nivel primaria, requiere de un liderazgo directivo eficiente, con capacidades y habilidades, para implementar estos procesos, con estrategias e instrumentos pertinentes que posibiliten fortalecer el desempeño docente y respondan a las necesidades socio-afectivas, cognitivas y pedagógicas de los estudiantes.

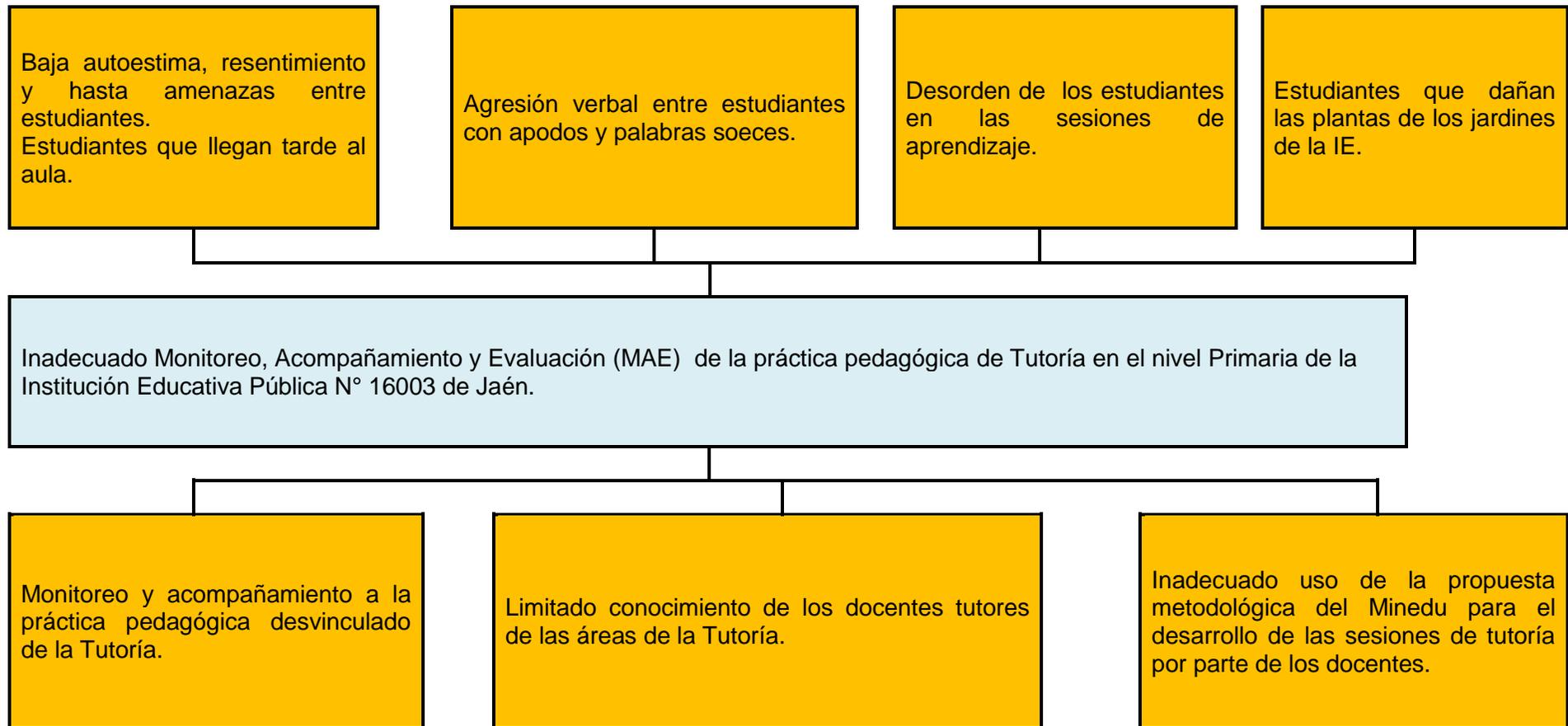
Referencias

- Comezaña, B. (2013). *La gestión tutorial, según el reporte del docente y su relación con el nivel de satisfacción de los estudiantes de secundaria*. (Tesis de Maestría) Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.
- Flores, V. J. (2012). *Influencia significativa del programa de tutoría y orientación Educativa-TOE en la eficacia del docente tutor del nivel secundaria de las instituciones educativas de la unidad de gestión educativa local UGEL 04 Comas*. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Krichesky, G.J., & Murillo, F.J. (2011). *Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela*. REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol9num1/art4.pdf>
- Ministerio de Educación. (2007). *Manual de tutoría y orientación educativa*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión del aprendizaje en instituciones educativas*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2015). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2017). *Protocolo para el desarrollo de la visita de aula*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2018). *Orientaciones y protocolos para el desarrollo de las estrategias formativas del programa de formación en servicio dirigido a docentes de Instituciones Educativas del nivel primaria con acompañamiento pedagógico*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *Apoyo y seguimiento a docentes. Programa de formación continua del magisterio fiscal*. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guía metodológica*. Bogotá, Colombia. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-157083_recurso_6.unknown.
- Morales, T. (2016). *Relación del monitoreo y acompañamiento con las competencias pedagógicas de la Institución Educativa Augusto B. Leguía de Puente Piedra*. (Tesis de Maestría) UCV. Lima, Perú.

- Rodríguez, J. (2012). *Comunidades de aprendizaje y formación del profesorado*. Recuperado de http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2012_19_06.pdf
- Rodríguez, M. (2012). *El taller: una estrategia para aprender, enseñar e investigar*. Colombia.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. *Educación y educadores* V(14), 253-267. Chile. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Rojas, M., Pérez, A., & Hernández, M. (2017). *Talleres vivenciales: una modalidad pedagógica acertada para elevar la calidad de vida*. Santa Clara, Cuba.
- Stoll, L. 2005. *Creando y manteniendo comunidades de aprendizaje profesional efectivas*. Recuperado de <http://www.fracasoescolar.com/conclusions2005/stoll.pdf>. Mallorca. España.
- Vesub, L., y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles*. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay. Uruguay.
- Zulantay, A. (n.d.). *Formas de acompañamiento docente*. Chile.

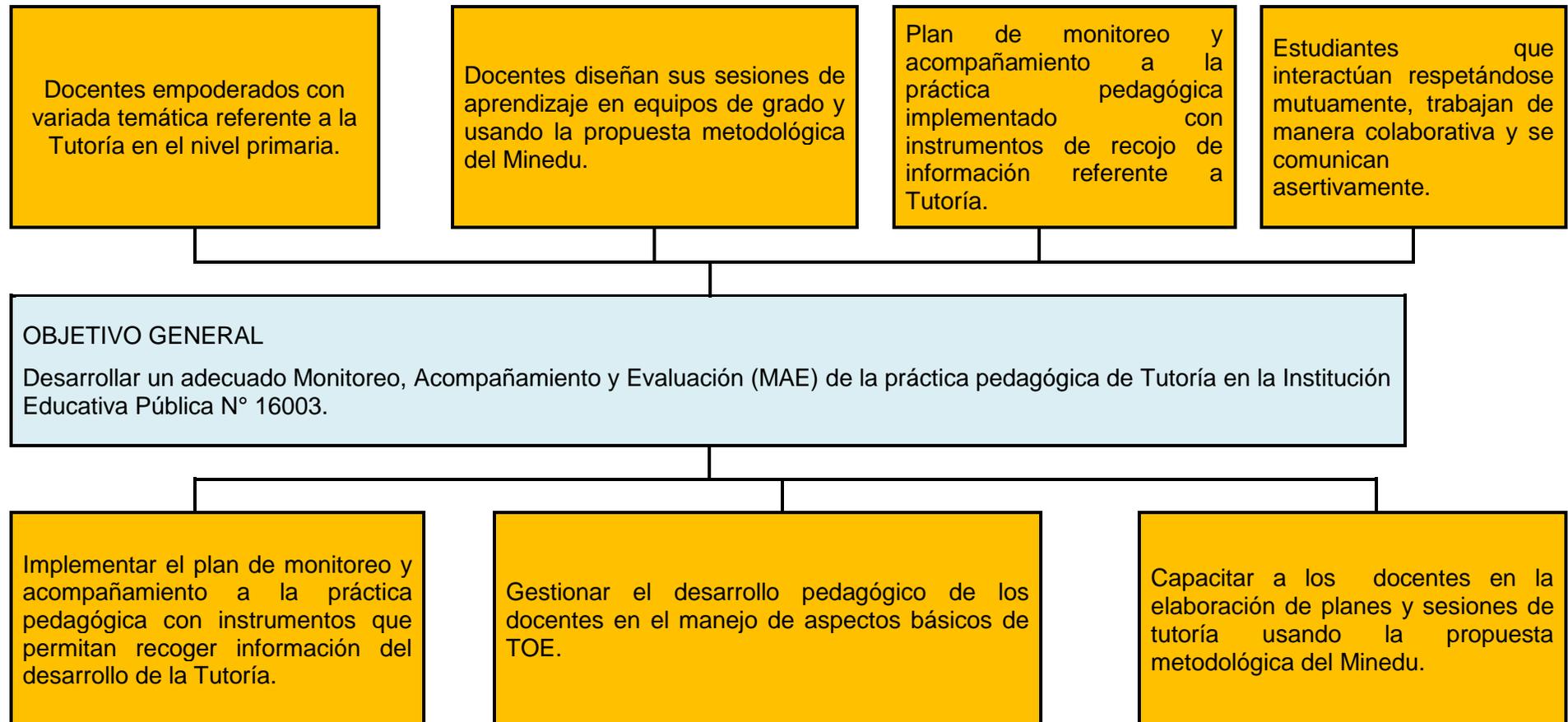
Anexos

ANEXO 01: Árbol de Problema



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 02: Árbol de objetivos y resultados



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 03: Mapa de procesos

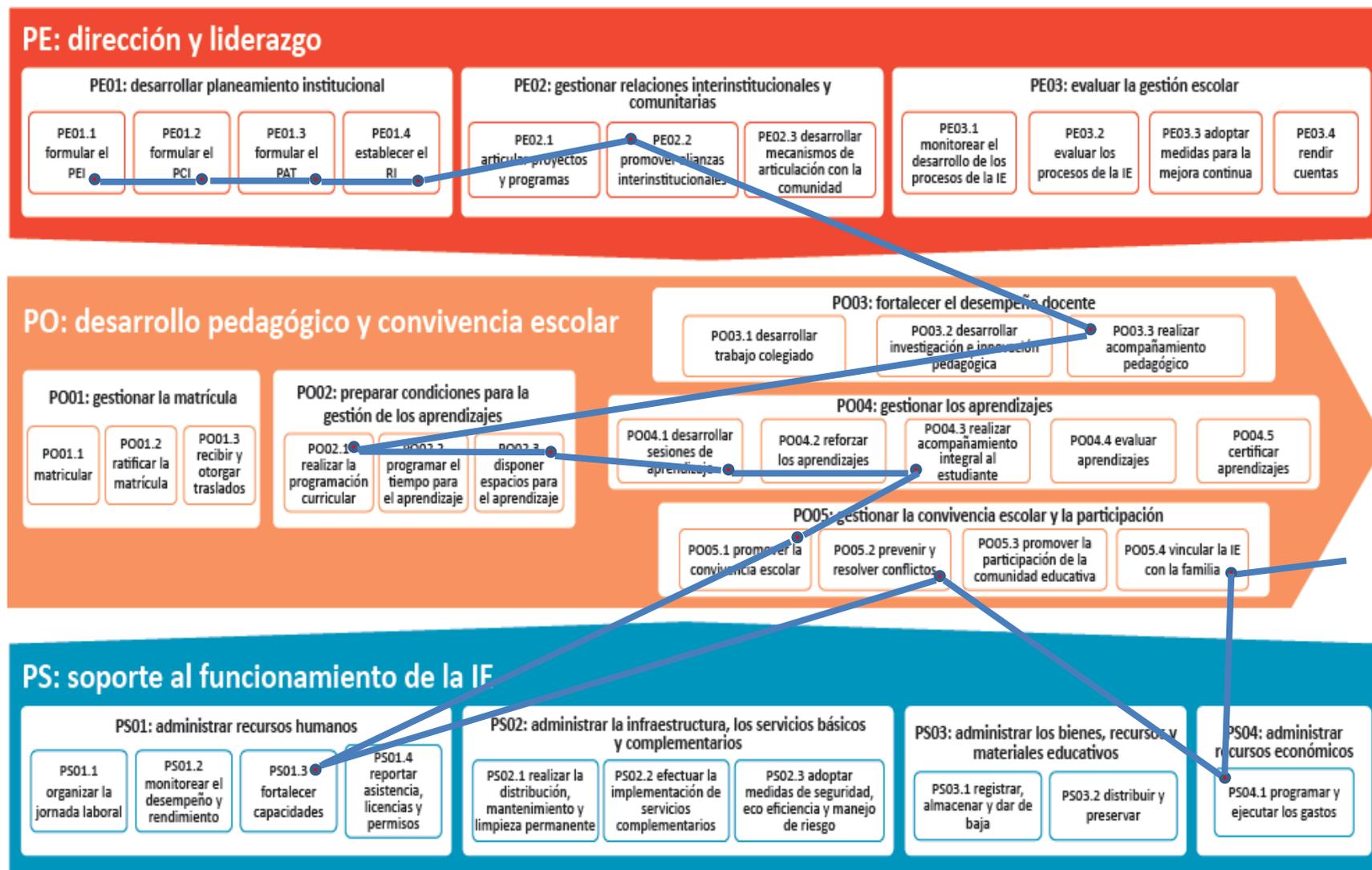


GRÁFICO 4. Mapa de procesos de la IE – Nivel 1

Fuente: Adaptado del Módulo 2 de Planificación Curricular. Minedu (2016)

ANEXO 04:

GUIA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD PARA DOCENTES

INSTRUMENTO	:	GUÍA DE ENTREVISTA
FUENTE INFORMANTE	:	DOCENTES
TIEMPO	:	45 MINUTOS
NÚMERO DE ENTREVISTADOS	:	10 DOCENTES

OBJETIVO : Recoger información relevante sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo en Tutoría, del nivel de conocimiento de las áreas de la Tutoría por los docentes y del uso de la propuesta metodológica del Minedu para el desarrollo de las sesiones de tutoría.

PREGUNTAS:

CATEGORIA: MAE de la práctica pedagógica

Sub Categoría: MAE de la práctica pedagógica de Tutoría

1. ¿En qué medida te ha ayudado a mejorar tu labor de tutoría, el monitoreo y acompañamiento de los directivos?
2. ¿Qué crees que debería hacer el equipo directivo de la IE. para implementar la Tutoría?
3. ¿En qué o quién te apoyas para solucionar las dificultades que tienes en el desarrollo de tutoría?

Sub Categoría: Áreas de la Tutoría

4. ¿Qué temas trata en las sesiones de tutoría? ¿Por qué?
5. ¿Qué áreas de la tutoría prioriza para la selección de los temas?
6. ¿Cree que esto es suficiente para lograr una adecuada orientación del estudiante?
¿Por qué?

Sub Categoría: Propuesta metodológica del Minedu para el desarrollo de las sesiones de tutoría

7. ¿Qué momentos considera Ud. para el diseño de las sesiones de Tutoría?
8. ¿Podría describir qué actividades propone en cada momento?
9. ¿En cuál momento de la sesión propicia Ud. el diálogo entre estudiantes? ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 05: Cuadro de categorización

Guía de entrevista en profundidad		
Pregunta 1: ¿En qué medida te ha ayudado a mejorar tu labor de tutoría, el monitoreo y acompañamiento de los directivos?		
Frase (respuesta de los docentes)	Subcategorías	Categorías
D1: En nada porque en ningún momento he sido monitoreada en tutoría.	MAE de la práctica pedagógica de Tutoría	MAE de la práctica pedagógica
D2: En nada, porque solo tratamos de la convivencia en las jornadas de reflexión.		
D3: En qué me va ayudar si nunca me han observado sesiones de tutoría.		
D4: No me han observado sesiones de tutoría.		
D5: En tutoría nos guiamos con los cuadernillos del Ministerio.		
D6: En nada, tampoco de la UGEL nos apoyan.		
D7: En la elaboración del plan de tutoría.		
D8: En la elaboración del plan de tutoría.		
D9: En nada, solo nos piden que presentemos el plan de tutoría y nada más.		
D10: En nada porque las sesiones los elaboramos con nuestro equipo de grado.		
Pregunta 2: ¿Qué crees que debería hacer el equipo directivo de la IE. para implementar la Tutoría?		
Frase (respuesta de los docentes)	Subcategorías	Categorías
D1: Deberían realizar talleres de capacitación invitando especialistas de la UGEL.	MAE de la práctica pedagógica de Tutoría	MAE de la práctica pedagógica
D2: Deberían capacitarnos planificando talleres contratando personal capacitado.		
D3: Deberían realizar círculos de interaprendizaje para intercambiar experiencias.		
D4: Deberían formar la comisión de innovaciones pedagógicas para que gestione talleres de actualización con especialistas.		
D5: Deberían capacitarnos programando talleres.		
D6: Hace tiempo deberían realizar talleres invitando personas capacitadas del Ministerio.		
D7: Capacitar a los docentes con estrategias para resolver conflictos.		
D8: Realizar talleres para capacitar a los docentes con especialistas del Ministerio.		
D9: Deberían gestionar apoyo para capacitar a todos los docentes de la I.E.		
D10: Deberían planificar círculos de interaprendizaje con los docentes y analizar información de tutoría.		
Pregunta 3: ¿En qué o quién te apoyas para solucionar las dificultades que tienes en el desarrollo de tutoría?		
Frase (respuesta de los docentes)	Subcategorías	Categorías
D1: Busco información en internet entrando en PERUEDUCA	MAE de la práctica pedagógica de Tutoría	MAE de la práctica pedagógica
D2: Consulto a mis colegas conocidos.		
D3: Pregunto a mis colegas de grado, para salir de dudas.		
D4: Entro en internet a las páginas de PERUEDUCA.		
D5: Lo solucionan en equipo de grado, revisando información.		
D6: Lo discuten en el equipo de grado cuando se reúnen.		
D7: En páginas de internet, consulto y la mayoría de veces encuentro lo que busco.		
D8: Le pregunto a mis colegas, o leo la guía de tutoría.		
D9: Si hay dificultades lo solucionamos en equipo de grado.		
D10: Revisamos la guía de tutoría con los colegas de grado.		

Pregunta 4: ¿Qué temas trata en las sesiones de tutoría? ¿Por qué?		
Frase (respuesta de los docentes)	Subcategorías	Categorías
D1: Cuidado del cuerpo, puntualidad, responsabilidad, control de emociones.	Áreas de la tutoría	MAE de la práctica pedagógica
D2: Bullying, empatía, autorregulación de emociones.		
D3: Cuidado del cuerpo, autoestima, autoconocimiento		
D4: Control de emociones, puntualidad, cualidades, derechos.		
D5: Solución de conflictos, control de emociones, valores, honestidad, responsabilidad, puntualidad.		
D6: Autoestima, autoconocimiento, empatía, higiene.		
D7: Del cuidado del medio ambiente, de los alimentos saludables, autoestima		
D8: De los conflictos, de los valores, del control de emociones.		
D9: Del cuidado del cuerpo, del aseo personal, del comportamiento y de los valores.		
D10: De los alimentos saludables, de los hábitos de limpieza, de las normas de convivencia, manejo de emociones.		
Pregunta 5: ¿Qué áreas de la tutoría prioriza para la selección de los temas?		
Frase (respuesta de los docentes)	Subcategorías	Categorías
D1: Personal social, CTA y religión, convivencia.	Áreas de la tutoría	MAE de la práctica pedagógica
D2: Personal social, comunicación, salud corporal.		
D3: Convivencia, personal social, salud corporal.		
D4: Personal social, religión, comunicación, salud corporal.		
D5: Convivencia, ciencia y tecnología, personal social.		
D6: Salud corporal, convivencia, personal social.		
D7: Convivencia, religión, comunicación, personal social		
D8: CTA, religión, convivencia, salud corporal, personal.		
D9: Convivencia, salud corporal, personal social y CTA.		
D10: Convivencia y personal social, comunicación		
Pregunta 6: ¿Cree que esto es suficiente para lograr una adecuada orientación del estudiante? ¿Por qué?		
Frase (respuesta de los docentes)	Subcategorías	Categorías
D1: Creo que sí, por poco a poco estoy logrando una mejor convivencia en mis estudiantes.	Áreas de la tutoría	MAE de la práctica pedagógica
D2: Sí es suficiente porque con mi equipo de grado tenemos un plan de tutoría y hemos logrado atender adecuadamente los casos de los estudiantes.		
D3: Sí, porque tengo mi plan de tutoría que responde a las necesidades de los estudiantes.		
D4: No es suficiente, porque con el actual currículo nacional necesitamos asesoramiento, sobre todo en tutoría.		
D5: No es suficiente porque estamos en proceso de mejora y los estudiantes cada vez son más complicados.		
D6: Es suficiente, porque no improvisamos, tenemos un plan de tutoría que responde a las necesidades de los estudiantes.		
D7: Sí, porque para elaborar el plan de tutoría revisamos las orientaciones del Minedu.		
D8: Sí, porque con la reflexión en tutoría hemos logrado modificar las conductas de los estudiantes.		
D9: Creo que sí, porque el plan de tutoría responde a las necesidades de los estudiantes.		
D10: Creo que todavía nos faltan más estrategias para resolver conflictos de los estudiantes.		

Pregunta 7: ¿Qué momentos considera usted para el diseño de las sesiones de Tutoría?		
Frase (respuesta de los docentes)	Subcategorías	Categorías
D1: Inicio, desarrollo y cierre.	Propuesta metodológica del Minedu para las sesiones de Tutoría	MAE de la práctica pedagógica
D2: Tres momentos: Inicio, desarrollo y cierre.		
D3: Tres momentos: antes, durante y después.		
D4: Inicio, desarrollo y cierre.		
D5: Diálogo, reflexión y compromiso.		
D6: Tres momentos, igual que en las otras áreas, inicio, desarrollo y cierre.		
D7: Tres momentos: inicio, desarrollo y cierre.		
D8: En tres: diálogo, reflexión y compromiso.		
D9: Antes, durante y después.		
D10: En tres momentos: inicio, proceso y cierre.		
Pregunta 8: ¿Podría describir qué actividades propone en cada momento?		
Frase (respuesta de los docentes)	Subcategorías	Categorías
D1: En el primer momento se despierta el interés y se presenta el propósito de la sesión, en el desarrollo se centra las orientaciones para regular los comportamientos y, en el cierre, se plantean preguntas de autoevaluación.	Propuesta metodológica del Minedu para las sesiones de Tutoría	MAE de la práctica pedagógica
D2: En el inicio motivo a los niños y les hago una introducción al tema, en el proceso tratamos los casos que se presentan en el aula y en el cierre elaboramos las conclusiones y realizo la metacognición.		
D3: En el inicio, se presenta el tema y el propósito de la sesión. En el desarrollo se presentan interrogantes para que en grupos dialoguen y reflexionen y en el cierre se elaboran las conclusiones y compromisos.		
D4: En el inicio se recogen los saberes previos y se motiva, en el desarrollo se presenta y discute el tema según las necesidades presentadas en el aula y en el cierre se evalúa lo aprendido y se asignan tareas.		
D5: En el primer momento se despierta el interés y se presenta el tema a tratar, en el desarrollo se trata sobre cualquier tema de interés de los alumnos y en el cierre se concluye y se evalúa lo aprendido.		
D6: En el inicio se motiva y se movilizan saberes previos sobre el tema, en el desarrollo se da las orientaciones necesarias a los estudiantes sobre el tema y en el cierre se plantean interrogantes.		
D7: En el inicio, se hace una introducción del tema y se presenta el propósito. En el desarrollo se plantea el trabajo en grupos, debaten, organizan sus ideas y exponen y en el cierre se elaboran las conclusiones y compromisos.		
D8: En el inicio se realiza una actividad para motivar y se presenta el tema, en el desarrollo el docente brinda información del tema y se trabaja en grupos. Y en el cierre se plantean interrogantes metacognitivas.		
D9: Al inicio se motiva y se recoge saberes previos del tema, en el desarrollo se trata sobre el caso que se quiere solucionar y en el cierre se socializan las ideas centrales.		
D10: En el inicio se hace algo motivador que ayude a descubrir el tema, en el proceso se revisa información sobre el tema y en el cierre se llega a las conclusiones.		

Pregunta 9: ¿En cuál momento de la sesión propicia usted el diálogo entre estudiantes? ¿Por qué?		
Frase (respuesta de los docentes)	Subcategorías	Categorías
D1: Dialogo mucho con los estudiantes en el inicio porque mediante el diálogo recojo los saberes previos.	Propuesta metodológica del Minedu para las sesiones de Tutoría	MAE de la práctica pedagógica
D2: El diálogo se realiza al inicio para saber cuánto saben del tema a tratar.		
D3: Planteo preguntas en el desarrollo para que los estudiantes lo analicen y lo discutan en su grupo, luego socialicen sus ideas.		
D4: Propongo el diálogo en el desarrollo de la sesión porque se necesita profundizar la reflexión sobre el tema mediante el debate en cada grupo.		
D5: El diálogo se realiza en el inicio para motivar y recoger saberes previos.		
D6: Promuevo el diálogo en el cierre porque ahí socializan sus trabajos y se evalúan sus productos.		
D7: En el desarrollo, porque en ese momento discuten en grupo sobre las interrogantes planteadas.		
D8: En el inicio, porque ahí participan diciendo lo que saben del tema.		
D9: En el desarrollo, porque en cada grupo dialogan para resolver la tarea asignada.		
D10: En el inicio, porque responden las preguntas que el profesor les plantea.		

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 06: Evidencias fotográficas



Aplicación de la guía de entrevista a una docente



Jornada de reflexión con docentes



Jornadas con padres de familia.