



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**VISITA AL AULA, UNA PROPUESTA PARA  
MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN UNA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE  
CAJAMARCA**

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

**OLGA MARIBEL PAREDES MONTOYA**  
**(0000-0001-5431-9859)**

**Asesor:**  
**Dr. Omar Bellido Valdiviezo**  
**(0000-0002-2727-4859)**

**Lima – Perú**  
**2022**

## Índice

	Pág.
Resumen	III
Introducción	1
Desarrollo	2
1. Diagnóstico del problema	2
1.1. Contextualización del problema	2
1.2. Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico	3
1.3. Metodología del diagnóstico.	4
1.4. Resultados del diagnóstico	4
Resultados cualitativos.	4
Resultados cuantitativos.	5
1.5. Formulación del problema	6
2. Fundamentación Teórica	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Referentes conceptuales que sustentan la propuesta	9
3. Propuesta de Liderazgo pedagógico	11
3.1. Justificación de la propuesta	11
3.2. Propuesta de gestión	14
3.3. Matriz de la implementación de la propuesta de liderazgo pedagógico	15
3.4. Matriz de seguimiento de la propuesta de liderazgo pedagógico	17
Conclusiones	18
Referencias	19
Anexos	

## Resumen

El trabajo académico de liderazgo pedagógico tiene el objetivo de implementar la estrategia de visita al aula como parte del monitoreo y acompañamiento (MA) que ejerce el directivo para la mejora de la práctica docente en una institución educativa pública de la región Cajamarca. Para el estudio se empleó instrumentos cuantitativos y cualitativos, las técnicas que se aplicaron fueron la encuesta a padres de familia y directivo, la entrevista a estudiantes y focus group a docentes. En la muestra participaron tres estudiantes, 16 padres de familia, un docente y un directivo. En el diagnóstico se identifica que existe dificultades del directivo para fortalecer la práctica pedagógica entorno al incumplimiento del monitoreo y acompañamiento pedagógico. Según Harf & Azzerboni (2010) pone énfasis en la función del directivo de la institución educativa, recalcando que uno de sus principales roles es la de intervenir como acompañante o enseñante, pero de sus docentes, siendo el principal gestor de cambios propositivos que singularicen la política educativa institucional. En tal sentido la propuesta es implementar el plan de MA mediante la estrategia visita al aula para mejorar la práctica docente que repercutirá en lograr mejores aprendizajes en los estudiantes de la IE. En conclusión, el liderazgo pedagógico es un factor determinante para mejorar la práctica docente y por ende el aprendizaje de los estudiantes.

**Palabras claves:** visita al aula, práctica docente, monitoreo y acompañamiento

## Introducción

La educación peruana constituye una problemática donde a decir del actual ministro de educación se necesita más 111 mil millones de soles para una reconstrucción de la infraestructura de los colegios públicos (Cutivalu, 2022) y si se tiene en cuenta que la calidad educativa pasa por diversos factores siendo uno de ellos la gestión institucional que se ha vuelto más administrativa que pedagógica por parte de los directores y directoras dejando de lado el proceso de acompañamiento y monitoreo docente, esta situación problemática también se evidencia en una institución pública de Cajamarca, donde luego de haber realizado un diagnóstico situacional de la institución educativa, los resultados muestran que en cuanto a: planificación curricular, monitoreo pedagógico, acompañamiento y fortalecimiento en el trabajo docente y seguimiento de los aprendizajes; los niveles de cumplimiento son bajos en la mayoría de ellos y solamente en el último muestra un nivel medio de cumplimiento; estos resultados conllevan a formularse la siguiente interrogante: ¿Cómo las estrategias de Monitoreo y Acompañamiento propicia la mejora de la práctica docente en una institución pública de Cajamarca?. Para dar respuesta a esta interrogante se ha optado por desarrollar la estrategia visita al aula para mejorar la práctica docente.

Esta propuesta mejorará sustantivamente estos niveles que se presentan, mediante un liderazgo pedagógico se estará dando énfasis a un mejor manejo metodológico, selección de estrategias, etc. mediante un trabajo colaborativo y colegiado en beneficio de una buena práctica docente y de la calidad educativa

Además, existen experiencias sobre la importancia de un buen liderazgo pedagógico a través de un acompañamiento y monitoreo a los docentes como el de Chumpitaz (2018), donde mencionan que el MA es muy importante porque permite dar orientación oportuna a los docentes en su práctica pedagógica.

## Desarrollo

### 1. Diagnóstico del problema

#### *1.1. Contextualización del problema*

La Institución Educativa (IE) primaria es multigrado, se encuentra en la región Cajamarca. Está conformada por un directivo con aula a cargo, dos docentes que laboran por ciclo y 43 estudiantes que provienen de familia dedicadas a las actividades como: la agricultura, ganadería, panadería, y a la crianza de animales menores, contamos con dos locales, uno de material noble y otro de tapial de golpe o de barro, ambos en óptimas condiciones con servicios básicos, ambientes ventilados y amplios.

La gestión que se practica en la institución es más administrativa, le falta ejercer un liderazgo compartido y flexible, ser proactivo generando altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa; además la institución para este año se ha trazado objetivos y metas : Incrementar en un 5% el nivel de logro satisfactorio en comprensión lectora y en el área de Matemática, en los resultados de la ECE 2019, mantener el 100% de estudiantes matriculados al inicio del año 2021 hasta culminar el mismo, cumplir con el 100% de las horas lectivas planificadas en la calendarización escolar, también cuenta con los instrumentos de gestión aprobados , aunque todavía falta involucrar a docentes y padres de familia en su elaboración.

Se considera al estudiante como el principal agente en el proceso educativo donde los docentes son proactivos, dispuestos al cambio, en la que trabajan desarrollando competencias, poniendo en práctica la evaluación formativa y la retroalimentación por descubrimiento o reflexiva; pero falta implementar el acompañamiento y monitoreo al docente; además el uso de herramientas digitales es muy difícil utilizar porque la mayoría de estudiantes cuentan con celular solo para llamadas y mensaje de texto, tampoco hay conectividad de Internet.

Siendo de mucha importancia que la institución cuente con los comités, la directora convoca a reunión a todos los padres y madres de familia para elegir a los representantes de

Tutoría y Orientación educativa, comisión de gestión de recursos educativos, CONEI, mantenimiento e infraestructura y comité de alimentación escolar todos ellos elegidos de manera democrática y para un periodo de tiempo determinado, en seguida la directora mediante Resolución Directoral aprueba y actualiza cada uno de los comités. En este año respecto al presupuesto de mantenimiento e infraestructura se ha considerado cambiar el techo del local que es de material de barro, debido a las fuertes lluvias y movimientos sísmicos existen muchas goteras, lo cual malogran las cosas que hay dentro de ella.

La IE tiene alianzas con el Centro de salud del distrito, ellos visitan hacer charlas sobre alimentación saludable, lavado de manos, despistaje de hemoglobina y enseñan como cepillarse los dientes entre otras actividades. Para tener mayor seguridad cada año el comité de gestión de riesgos y desastres conjuntamente con la directora realizan una inspección ocular para ver los riesgos tanto de la infraestructura como de la comunidad educativa y luego elaboran el Plan de contingencia priorizando los aspectos más vulnerables de la IE.

### ***1.2. Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico***

Realizada la triangulación de los resultados (ver Tabla 6) se ha identificado que hay aspectos negativos según la información del docente en la dimensión monitoreo y acompañamiento, la misma que coincide con la información del directivo en las dimensiones: monitoreo pedagógico y acompañamiento y fortalecimiento al docente así mismo según la información de los padres de familia se muestra aspectos negativos en la dimensión enseñanza.

Es preciso mencionar que, presenta aspectos negativos en las subcategorías: clima y convivencia escolar según la información de estudiantes y docentes del mismo modo en las subcategorías : trabajo colegiado, planificación curricular de acuerdo a la información de docente y directivo .Estos aspectos críticos que se muestran en la IE es debido a que no cuenta con un plan de acompañamiento y monitoreo, la directora carece de conectividad,

para poder cumplir tanto en el aspecto pedagógico como administrativo.

Teniendo en cuenta estos resultados que se obtuvieron de los informantes y la problemática identificada en varios aspectos que aún falta mejorar se concluye priorizar para el trabajo de liderazgo pedagógico en la subcategoría monitoreo y acompañamiento para mejorar la práctica pedagógica de los docentes y así lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

### ***1.3. Metodología del diagnóstico.***

En esta sección se aplicó instrumentos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de identificar la problemática priorizada en la gestión escolar, las técnicas que se aplicaron fueron la encuesta a padres de familia y directivos, la entrevista a estudiantes y focus Group a docentes. Los criterios de participación en el caso de los padres de familia fue que contaran con dispositivos digitales, se consideró a 16 padres, en el caso de los estudiantes del quinto y sexto grado de primaria que contarán con dispositivo y señal de internet, se seleccionó por sorteo a 03 estudiantes, por ser multigrado a los tres docentes incluido la directora.

### ***1.4. Resultados del diagnóstico***

**Resultados cualitativos.** En la Tabla 3 (ver Anexo 3) respecto a la entrevista a estudiantes se percibe aspectos positivos en las subcategorías clima y convivencia escolar y conduce el proceso de enseñanza en las unidades semánticas: gestión de la convivencia, relación positiva entre estudiantes, armoniosa entre estudiantes y docentes, buena enseñanza, sin embargo, aún todavía falta mejorar en clima y convivencia escolar en la unidad semántica directivo comunicado CCE-DI.

En las subcategorías trabajo colegiado se observa aspectos negativos que se tiene que mejorar en las unidades semánticas: falta de apoyo pedagógico TC-FAP, docentes no reciben capacitación TC-DNRC, trabajo individual TC-TI, en monitoreo y acompañamiento hay

aspectos críticos que debemos mejorar en las unidades semánticas: directivo no apoya a la práctica pedagógica MA-DNAPP, comunidad educativa desorganizada CCE-CED, falta de difusión para una buena convivencia CCE-FDDPUBC, pero resaltamos un aspecto positivo en la subcategoría monitoreo y acompañamiento en la unidad temática autorreflexión del quehacer pedagógico.

**Resultados cuantitativos.** En la Tabla 4 (ver Anexo 3) se observa que en la dimensión convivencia escolar se encuentra en el nivel alto que alcanza un 88 % del mismo modo gestión escolar se encuentra en el mismo nivel y alcanza un 83 % mientras que en dimensión enseñanza se encuentra en el nivel medio y alcanza un 79% porque los padres de familia tienen desconocimiento sobre los objetivos y metas planteadas para este año, tampoco se ha realizado actividades por el día del padre, madre o aniversario de la IE, lo rescatable de la dimensión convivencia es que no se observa violencia escolar.

Según las percepciones de la encuesta a padres de familia se puede mencionar algunas causas: pocas familias cuentan con dispositivos digitales, sin conectividad a internet es por ello que no se ha realizado de manera virtual las actividades antes mencionadas.

La Tabla 5 (ver Anexo 3) muestra los resultados de planificación curricular, acompañamiento y fortalecimiento al trabajo docente y monitoreo pedagógico, se encuentran en el nivel bajo porque la IE no brinda el soporte pedagógico para la planificación curricular tampoco programa reuniones de trabajo colegiado para intercambiar ideas y mejorar la práctica pedagógica, la misma que no cuenta con un Plan de seguimiento y monitoreo que es indispensable para obtener mejores aprendizajes y en el nivel medio se encuentran: seguimiento de los aprendizajes, participación de la comunidad educativa, clima escolar, convivencia escolar, gestión de los recursos educativos y gestión transparente de los recursos financieros. Es notorio que la IE carece de la elaboración del Plan de mejora de los aprendizajes, tampoco hay espacios de interrelación para la elaboración de las normas de

convivencia, además no se requiere los materiales educativos a tiempo.

A partir de estos informantes se ha podido identificar que hay aspectos negativos según la información del docente en la dimensión monitoreo y acompañamiento, la misma que coincide con la información del directivo en las dimensiones: monitoreo pedagógico y acompañamiento y fortalecimiento al docente del mismo modo según la información de los padres de familia se muestra aspectos negativos en la dimensión enseñanza. Cabe mencionar que se presenta aspectos negativos en las subcategorías: clima y convivencia escolar según la información de estudiantes y docentes del mismo modo en las subcategorías: trabajo colegiado, planificación curricular de acuerdo a la información de docente y directivo.

### ***1.5. Formulación del problema***

La dimensión priorizada es monitoreo y acompañamiento (MA) y la unidad semántica es: directivo no apoya a la práctica pedagógica. Se ha considerado esta problemática porque el CGE 4, hace mención sobre gestión de la práctica pedagógica orientada a la visión común del aprendizaje enmarcados en el CNEB, es por ello que se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo las estrategias de MA propicia la mejora de la práctica docente en una institución educativa pública de Cajamarca?

## **2. Fundamentación Teórica**

### ***2.1. Antecedentes***

Para la presente investigación se ha encontrado los siguientes antecedentes internacionales:

Los docentes deben recibir apoyo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje por parte del líder pedagógico, para dar mejor orientación a los estudiantes, Aravena (2021) realizó un trabajo de investigación que tuvo como propósito evaluar las prácticas de asesoramiento pedagógico y comprender la repercusión en la práctica docente para mejorar el trabajo en el aula. La muestra estuvo conformada por 280 profesionales, distribuidos en 160

docentes y 120 directivos a quienes se les aplicó una rúbrica estandarizada y rúbricas ideográficas. En los resultados se evidenció que después de cinco sesiones de acompañamiento todos los docentes observados mejoraron su trabajo en el aula. Llegando a concluir que, la praxis de asesoramiento del trabajo docente pueden ser una estrategia significativa que mejora el desarrollo profesional dentro de la institución educativa, al ser implementadas desde un enfoque formativo, practicando el trabajo colaborativo entre directivo, docentes y padres de familia.

Cantillo & Calabria (2018) en su investigación tuvieron como objetivo entender que el asesoramiento pedagógico como estrategia para fomentar la práctica reflexiva, en los docentes de tercer grado de una institución educativa. Realizaron una investigación cualitativa y metodología de investigación en acción. La muestra estuvo conformado por 5 docentes a quienes se aplicó una ficha de observación y un cuestionario. Concluyeron que es importante orientar el acompañamiento pedagógico el cual tiene como punto de partida la observación y mediante ella se sugiere estrategias para mejorar y enriquecer la práctica docente.

Esta investigación con esta conclusión corrobora una vez mas la importancia que se le debe dar al acompañamiento pedagógico, toda vez que el docente acompañado tiene un apoyo directo y oportuno para mejorar su práctica pedagógica.

A nivel nacional, Rojas (2019) realizó un trabajo de investigación que tuvo como objetivo elaborar una estrategia de Acompañamiento Pedagógico para mejorar la práctica docente y así lograr mejores aprendizajes en los estudiantes. La muestra estuvo conformada por 12 docentes de escuelas multigrado a quienes se le aplicó una encuesta y una guía de observación. Los resultados encontrados fue que ellos aplicaban todavía estrategias tradicionales, dejando de lado el desarrollo de competencias, en la que no se evidencia el recojo de saberes previos, conflicto cognitivo para generar nuevos aprendizajes en los estudiantes. Llegando a la conclusión que la práctica Pedagógica es un proceso que cada

docente puede elegir sus estrategias de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes, en la que deben participar directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

También se debe tener en cuenta que si bien los padres de familia participan en la educación de sus hijos, así como los directivos de la institución educativa, corresponde al docente la mayor responsabilidad en cuanto a la generación de los aprendizajes de los estudiantes, de allí que se tengan en cuenta que la formación disciplinar como humística del docente es una prioridad que no admite discusión alguna.

Lozano (2020) en su investigación tuvo como objetivo proponer un acompañamiento pedagógico, basado en la teoría de gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el modelo de monitoreo y de desempeño de los docentes, es una investigación de diseño crítico propositivo, la muestra estuvo conformada por 33 docentes del nivel secundario, las técnicas de investigación fue la encuesta y la observación, y los instrumentos correspondieron a un cuestionario de encuesta con preguntas dirigidas a los docentes, el otro instrumento fue la ficha de observación; de acuerdo a los resultados se llegó a concluir que en la I.E Mx Inka Tupaq Yupanki, se presentan dificultades muy resaltantes en la realización del monitoreo y acompañamiento a los docentes y una de las razones sería que se lo está haciendo de manera tradicional sin la realización de innovaciones que tiendan a identificar las limitaciones puntuales que se está presentando en los docentes al desarrollar la práctica pedagógica, pues al desarrollar un monitoreo que solamente se enfoque en la verificación de la documentación pedagógica; se está descuidando algo muy importante que es justamente la actuación misma del docente con sus estudiantes donde se pueda evidenciar con objetividad los aciertos y dificultades que tenga el docente al desarrollar su práctica pedagógica, en este sentido se está dejando de lado el modelo propuesto por Idalberto Chiavenato, donde pone énfasis en las capacidades y fortalezas que despliega el docente para realizar su trabajo con los estudiantes, lo que en otros términos lo define como el talento

humano puesto en práctica para generar aprendizajes significativos en los estudiantes.

## ***2.2. Referentes conceptuales que sustentan la propuesta***

La calidad de los aprendizajes depende de muchos factores, pero la mayor responsabilidad recae en el docente, ante ello hacen mención (Fingerman 2010; Pedró 2017) que el docente tiene alta responsabilidad en la medida que debe seleccionar contenidos claves que sean significativos para el estudiante. Así mismo, la calidad de los aprendizajes de los estudiantes es el principal termómetro respecto al desempeño docente en aula, de allí que el acompañamiento pedagógico busca mejorar significativamente las diferentes capacidades de los docentes, de tal manera que genere una sinergia entre docente y estudiante empeñados ambos en la mejora del aprendizaje centrado, ahora, en dos escenarios principales como son la virtualidad y la presencialidad; donde también tendrán una participación importante los padres y madres de familia. (Ministerio de Educación del Perú [Minedu], 2020).

En cuanto a acompañamiento pedagógico, Amawta (2021) lo conceptualiza como asistencia pedagógica, toda vez que el docente acompañante fortalece las condiciones del docente para su práctica educativa, pues tiene como función implementar diferentes estrategias formativas diferenciadas y flexibles que permitan responder a problemas de la práctica pedagógica del docente en aula y a los aprendizajes que se espera logren los estudiantes en las diferentes áreas académicas acorde al currículo nacional de educación básica regular, buscando que los estudiantes aseguren sus aprendizajes mucho más efectivo, garantizando de esta manera en el estudiante el éxito en el manejo de sus competencias y capacidades. El directivo cumple funciones importantes tanto en el aspecto administrativo como pedagógico es por ello que Harf & Azzarboni (2010) pone énfasis en la función del directivo de la IE, recalcando que uno de sus principales roles es la de intervenir como acompañante o enseñante pero de sus docentes, siendo el principal gestor de cambios propositivos que singularicen la política educativa institucional.

Respecto a la estrategia Visitas al aula, el docente que luego del estudiante es uno de los principales actores dentro del aula, necesita de visitas por parte del directivo de la institución educativa; al respecto Gómez (2019), plantea que la visita del directivo al aula de clase está dentro de sus competencias, pues le permite verificar el normal desarrollo del trabajo docente y tener la oportunidad de realizar consultas directas, las mismas que van a mejorar su práctica pedagógica. Saavedra (2017), en cuanto a la visita al aula por parte del directivo, corrobora que es muy importante, pues la observación en aula permite fortalecer a los docentes en sus capacidades de manera efectiva y oportuna.

El docente hace años atrás se encontraba solo y muchas veces desorientado de su práctica pedagógica, los insumos o experiencias y lineamientos académicos que brindaba a sus estudiantes se encontraban fuera de un análisis pormenorizado y los planes de mejora eran escasos. En este contexto los estados preocupados por la calidad profesional del docente, la misma que trasciende en los estudiantes, han propuesto y están poniendo en práctica la retroalimentación al docente para la mejora de su práctica pedagógica, así, Chile, por su parte en América Latina inició con el acompañamiento pedagógico y la retroalimentación al docente, tarea que estuvo a su cargo del ministerio de educación de dicho país, por lo que puso en marcha la retroalimentación de las prácticas pedagógicas hacia los docentes, que consiste un acompañamiento al docente que lo puede hacer el directivo o también el equipo de calidad de la práctica pedagógica de la institución educativa, luego mediante una reflexión, un análisis exhaustivo e imparcial; socializando tanto los aciertos como desaciertos del docente al desarrollar sus actividades de aprendizaje. El acompañante o directivo de la IE cumple una labor importante, la de hacerle ver sus desaciertos, pero a la vez presentarle alternativas de mejora continuas y pertinentes, lo que se define como una retroalimentación al docente para elevar sus capacidades profesionales para una mejor calidad educativa. (cpeip, 2019), en cuanto al Perú, el Minedu se encuentra empeñado en brindar una retroalimentación al docente

en lo que se refiere a su práctica pedagógica en aula, en la que los docentes tienen en cuenta las sugerencias, recomendaciones o alternativas de solución, las mismas que son de suma importancia para la mejora de su práctica pedagógica. (Minedu, 2020).

Por otra parte, reconociendo que la formación profesional es continua y que se nutre de las experiencias permanentes, como las comunidades de aprendizaje que consiste en compartir experiencias pedagógicas, de donde pueden salir críticas constructivas de parte los integrantes; esta actividad también se entiende como una forma de retroalimentación colegiada; al respecto, Anijovich & Domingo (2017) citando a otros investigadores de la problemática educativa como Bolívar, Domingo y Fernández (2001), Arfuch (2002) hace ver que es muy importante conocerse a uno mismo(a) es parte inherente a una reflexión permanente de los docente para reconocer las fortalezas, como también debilidades, éstas pueden mejorar significativamente en la formación continua, con los aportes que se reciba y la actitud propositiva del o la docente por cambiar en beneficio de su formación profesional y de sus estudiantes Anijovich & Domingo, (2017).

### **3. Propuesta de Liderazgo pedagógico**

#### ***3.1. Justificación de la propuesta***

La propuesta sobre plan de acompañamiento y monitoreo mediante la estrategia visita al aula para mejorar la práctica docente, se formula a partir del problema identificado luego de haber realizado el diagnóstico situacional, cuya pregunta es: ¿Cómo las estrategias de Monitoreo y Acompañamiento propicia la mejora de la práctica docente en una institución educativa pública de Cajamarca?

La visita al aula como estrategia formativa mejora la práctica pedagógica de los docentes. El directivo de la IE debe poner énfasis en el trabajo del docente, que permita el desarrollo de competencias, para ello debe contar con un plan de acompañamiento y

monitoreo, aplicando la estrategia vista al aula que permita mejorar la práctica pedagógica, por ende, lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

El monitorear, acompañar implica una serie de acciones cuyo propósito es mejorar la práctica docente a su vez lograr aprendizajes significativos en los estudiantes, en tal sentido es fundamental que los directivos realicen una adecuada visita al aula, que les permita recoger evidencias seguido de un diálogo crítico reflexivo que conlleven a sinergias reflexivas y establecimientos de compromisos de mejorar de manera sostenida hasta alcanzar las metas y objetivos institucionales.

Es así que con esta propuesta centrada en el liderazgo pedagógico contribuye directamente a la mejora de la calidad educativa, pues permite que las metas y los objetivos sean claros y se alcancen con esfuerzo y satisfacción de toda la comunidad educativa, en el caso de los docentes fomenta una formación continua acorde a las exigencias del momento, el trabajo cooperativo y el de equipo se encuentra garantizado y el aporte del personal es tomado en cuenta; toda vez que el liderazgo pedagógico aparte de lo mencionado anteriormente contribuye a generar un ambiente de confianza en toda la comunidad educativa, el clima institucional es apropiado para que los estudiantes desarrollen sus actividades de aprendizaje con mayor facilidad y pertinencia.

Por lo que constituye una alternativa viable pertinente y oportuna en la medida que con ella se garantizará seguridad y confianza en el desempeño profesional de los docentes lo que luego de una socialización de sus resultados y el aporte de sus colegas permitirá la mejora continua; por otra parte los estudiantes tendrán una oportunidad de alcanzar mejores niveles en sus logros de aprendizaje; como lo afirma Lora (2018) en una investigación realizada el acompañamiento en el proceso de enseñanza-aprendizaje, cobran importancia a causa de los bajos resultados académicos que muestran las evaluaciones censales...” de allí entonces que se justifique con mayor razón esta propuesta.

Frente a esta situación problemática identificada necesariamente se deben tomar iniciativas que conlleven a una mejora de los indicadores que se encuentran en bajo nivel, es por ello que se está proponiendo un Plan de Acompañamiento y Monitoreo mediante la estrategia visita al aula para mejorar la práctica docente en la IE.

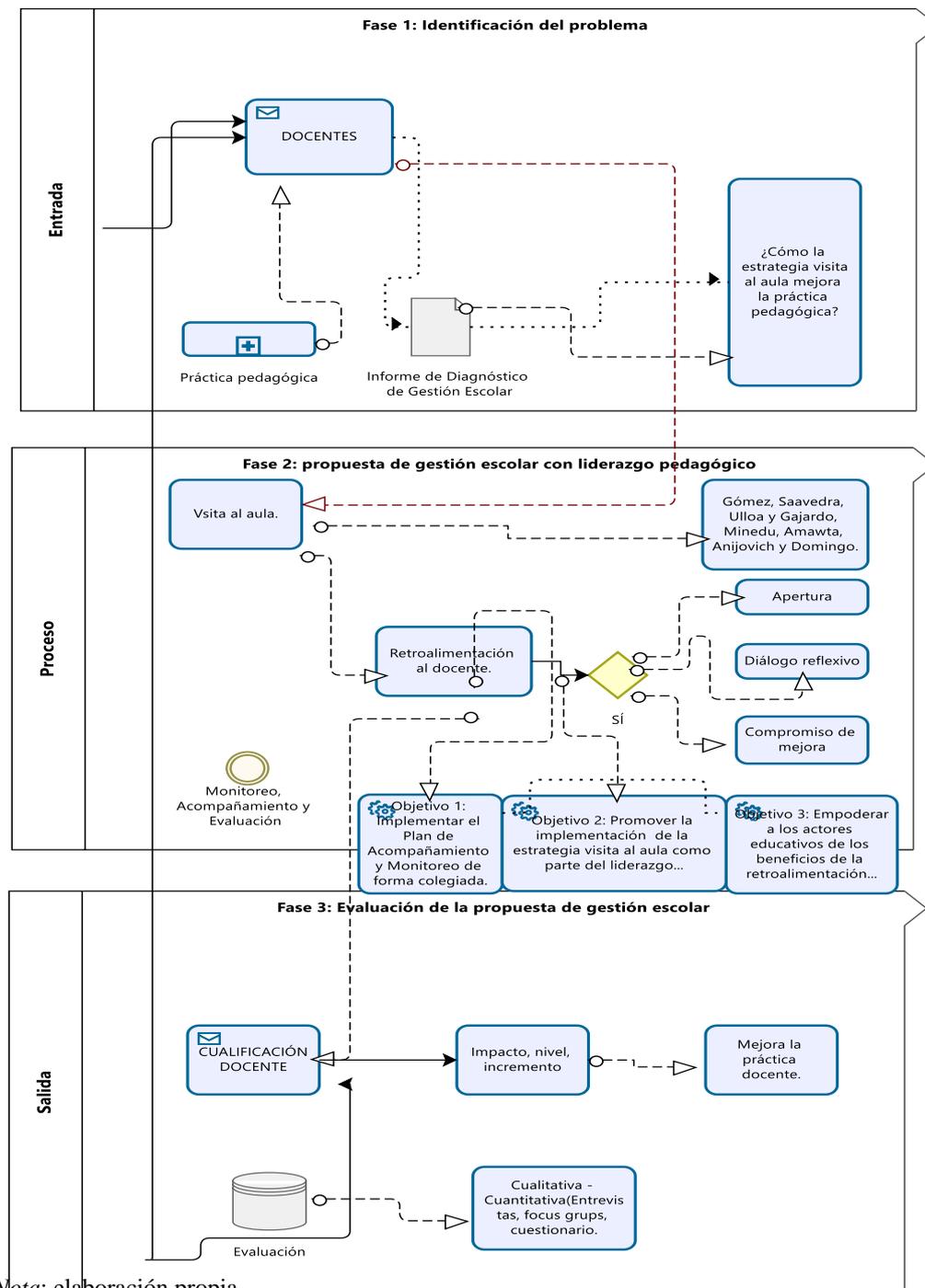
Por otra parte, el liderazgo pedagógico permitirá que los docentes tengan un referente en su líder quien con el apoyo de sus colegas y mediante el trabajo colegiado pueda discernir de la mejor manera posible las estrategias de monitoreo y acompañamiento en un ambiente de colaboración y cooperación permanente fortaleciendo de manera significativa la práctica pedagógica de sus docentes.

La propuesta de Plan de Acompañamiento y Monitoreo mediante la estrategia de visita al aula para mejorar la práctica docente en la IE, centrado en liderazgo pedagógico, tendrá una garantía de cumplimiento en sus resultados que se evidenciarán en la calidad educativa, salvo que se presentan situaciones fortuitas que contravengan lo planificado, como por ejemplo la salud del líder pedagógico en estos tiempos que se está atravesando una emergencia sanitaria por efectos de la pandemia por todos conocida, o también que dentro de la institución educativa se presenten cambios intempestivos en la dirección institucional.

3.2. Propuesta de gestión

Figura 1

Propuesta de gestión



Nota: elaboración propia



		Desarrollo de la estrategia visita al aula y registrar la información de la práctica docente.	Directivo	X	X	X	
		Reunión colegiada con los/las docentes sobre la experiencia de visita al aula	Directivo	X	X	X	X
		Retroalimentación personalizada.		X	X	X	
Empoderar a los actores educativos de los beneficios de la retroalimentación a la práctica docente.	100% de docentes reciben retroalimentación personalizada.	Revisión de bibliografía sobre estrategias de acompañamiento pedagógico para director con aula a cargo (experiencias exitosas) y sobre la retroalimentación al docente.	Directivo	X	X	X	X
		Realizar GIA para socializar las buenas prácticas pedagógicas.	Directivo	X	X	X	

*Nota:* elaboración propia

### 3.4. Matriz de seguimiento de la propuesta de liderazgo pedagógico

**Tabla 2**

*Matriz de seguimiento*

Dimensión Priorizada	Procesos Pedagógicos.		
Objetivos Esperados	Medios de verificación	Posibles dificultades en la implementación propuesta de TALP.	Posibles acciones ante las dificultades presentadas.
Implementar el plan de acompañamiento y monitoreo de forma colegiada.	Evaluación diagnóstica. Registro de asistencia y participación de los docentes. Actas de reunión.	Dificultad en la conectividad y manejo de herramientas digitales. Escasa reflexión de algunos docentes.	Realizar las reuniones en espacios y tiempos convenientes. Elaborar el Plan de Acompañamiento y Monitoreo en forma colegiada.
Promover la implementación de la estrategia visita al aula como parte de liderazgo pedagógico que ejerce.	Informes de monitoreo. Matriz de sistematización.	Directivo con aula a cargo.	Realizar RTC para realizar el cronograma y ficha de acompañamiento y monitoreo. Realizar por lo menos un monitoreo a cada docente.
Empoderar a los actores educativos de los beneficios de la retroalimentación a la práctica docente.	Actas de reunión. Evidencias fotográficas.	Dificultad en la conectividad. Poco interés de algunos actores educativos.	Realizar talleres de sensibilización sobre los beneficios de la retroalimentación. Realizar GIA para analizar el Marco del Buen Desempeño Directivo y Docente.

*Nota:* elaboración propia

## **Conclusiones**

La visita al aula permite que el docente reflexione sobre sus errores y aciertos, pero con la mediación del directivo y el compromiso de ambos mejora el aprendizaje de los estudiantes.

Se presenta dificultades como la falta de apoyo pedagógico, los docentes no reciben una capacitación oportuna y se práctica el trabajo individual y no cooperativo o en equipo. Existe ausencia de monitoreo y acompañamiento al docente, en razón que es reducido el apoyo a la práctica pedagógica y la ausencia de autorreflexión del quehacer pedagógico que contribuiría a la mejora de los logros de aprendizaje.

Bajo nivel de clima y convivencia escolar lo que se evidencia cierta desorganización institucional y la falta de difusión de acciones realizadas, que permitirían una buena convivencia escolar.

La propuesta de liderazgo pedagógico permitirá cumplir con estas expectativas toda vez que en el proceso de ejecución se realizarán reajustes con la participación y trabajo en equipo de los docentes y personal directivo.

## **Sugerencias**

Que la gestión directiva sea democrática, que permita llegar a consensos para que el monitoreo y acompañamiento docente se haga de dos maneras tanto de manera avisada como inopinadamente.

Realizar reuniones de trabajo colegiado (RTC) sobre tema pedagógico en la que cualquier integrante de la IE presente dificultades y el directivo manejar los tiempos de participación de cada uno de ellos.

El director y docentes deben asumir compromisos de auto capacitarse acorde con la nueva escuela que queremos.

### Referencias

Anijovich, R., & Domingo, À. (2017). *Práctica reflexiva: escenarios y horizontes*.

Buenos Aires: Aique Grupo Editor.

Amawta. (2021, junio 24). R.M. N° 231-2021-MINEDU – Crean el cargo de

Acompañante Pedagógico en el Área de Desempeño Laboral de Formación Docente de la Carrera Pública Magisterial | Tu Amawta.

<https://tuamawta.com/2021/06/24/r-m-n-231-2021-minedu-crean-el-cargo-de-acompanante-pedagogico-en-el-area-de-desempeno-laboral-de-formacion-docente-de-la-carrera-publica-magisterial/>

Aravena, O. (2021). Acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora de las prácticas en aula y el desarrollo profesional docente (p. 1)

[[Http://purl.org/dc/dcmitype/Text](http://purl.org/dc/dcmitype/Text), Universidad de Extremadura].

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=290474>

Bolívar, A. (2010). *www.psicoperspectivas.c*. Obtenido de

<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Cantillo, B., & Calabria, M. (2018). Acompañamiento pedagógico: Estrategia para la práctica reflexiva en los docentes de tercer grado de básica primaria.

<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/61>

cepeip. (marzo de 2019). *www.cpeip*. Obtenido de <https://www.cpeip.cl> > retroalimentación\_marzo2019PDF

cutivalu. (2022). *www.cutivalu.pe*. Obtenido de <https://www.cutivalu.pe/ministro-necesitan-mas-de-s-111-mil-millones-para-reconstruir-colegios/>

- Chumpitaz, D. (2018). *Importancia del monitoreo y acompañamiento para mejorar la práctica docente en la comprensión de textos en el VI ciclo*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Fingerman, H. (2010). Calidad del aprendizaje | La Guía de Educación.  
<https://educacion.laguia2000.com/aprendizaje/calidad-del-aprendizaje>
- Gómez, K. (2019, noviembre 11). El director en el aula: Una gran estrategia para enriquecer el trabajo docente. Elige Educar. <https://eligeeducar.cl/acerca-del-aprendizaje/director-aula-una-gran-estrategia-enriquecer-trabajo-docente/>
- Harf, R., & Azzerboni, D. (2010). Estrategias para la acción directiva.  
[https://books.google.com/books/about/Estrategias\\_para\\_la\\_acci%C3%B3n\\_directiva.html?id=veFUqJfh5n4](https://books.google.com/books/about/Estrategias_para_la_acci%C3%B3n_directiva.html?id=veFUqJfh5n4)
- Lora, C. (2018). *repositorio.upch.edu.pe*. Obtenido de  
<https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/299>
- Lozano, M. (2020). Modelo de monitoreo y acompañamiento pedagógico, basado en la Teoría de Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, para perfeccionar el desempeño de los Docentes en la Institución Educativa “Inka Tupaq Yupanki de Chinchero” – Cusco 2018.  
<http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/8158>
- Minedu. (marzo de 2020). *www.ugelacobamba*. Obtenido de  
<https://www.ugelacobamba.gob.pe>
- Pedró, F. (2017). Francesc Pedró: “La calidad del aprendizaje depende de la calidad de las competencias profesionales del profesorado”. EDUCARenCLM.  
<https://educarenclm.castillalamancha.es/content/francesc-pedr%C3%B3->

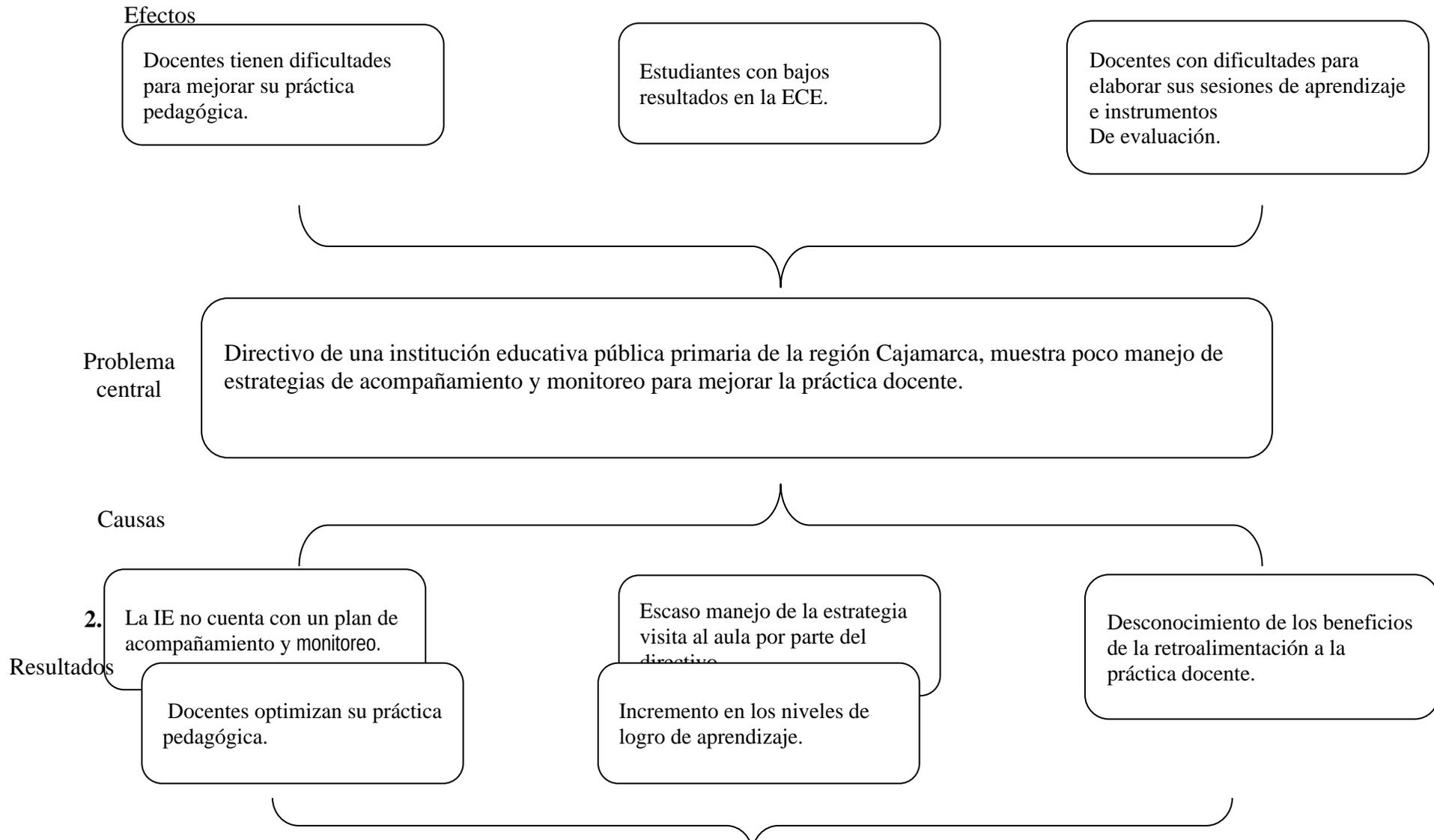
%E2%80%9C-la-calidad-del-aprendizaje-depende-de-la-calidad-de-las-competencias

Rojas, Y. (2019). Estrategias de Acompañamiento Pedagógico para mejorar el Desempeño de los docentes de la zona rural de Pomalca. *REVISTA Científica Epistemia*, 3(1), 72-81. <https://doi.org/10.26495/re.v1i1.1045>

Saavedra, J. (2017, noviembre 27). El director hace la diferencia. <https://blogs.worldbank.org/es/education/el-director-hace-la-diferencia>

## Anexos

### 1. Árbol de problema y objetivos



Docentes que asumen compromisos para la mejora de la práctica pedagógica.

Implementar la estrategia de visita al aula como parte del monitoreo y acompañamiento que ejerce el directivo para la mejora de la práctica docente en una institución educativa primaria de la región Cajamarca.

Objetivos específicos

Implementar el plan de acompañamiento y monitoreo en forma colegiada

Promover la implementación de la estrategia visita al aula como parte del liderazgo pedagógico que ejerce.

Empoderar a los actores educativos de los beneficios de la retroalimentación a la práctica docente.

Actividades

Elaborar el plan de acompañamiento y monitoreo de forma colegiada

Realizar RTC para realizar el cronograma y ficha de acompañamiento y monitoreo.

Realizar talleres de sensibilización sobre los beneficios de la retroalimentación.  
Realizar GIA para analizar el Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo.

### 3. Resultados del diagnóstico (Tablas y figuras generales)

#### Resultados cualitativos (entrevistas, focus group)

**Tabla 3**

*Matriz de categorías, subcategorías, unidades de significado y códigos.*

Categorías	Unidades de información	Subcategorías	Unidades semánticas	Códigos	
Gestión escolar	Estudiantes	Clima y convivencia escolar	Gestión de la convivencia.	CCE-GC	
			Relación positiva Entre estudiantes.	CCE-RPE	
			Relación armoniosa Entre estudiantes y Docentes.	CCE-RAED	
			Directivo incomunicado. Elaboramos acuerdos de convivencia y practicamos valores.	CCE-DI CCE-ACV	
			Buena enseñanza Actividades pedagógicas fáciles de comprender. Medios y recursos para realizar las tareas.	CPE-BE CPE-APFC CPE-MRT	
			Falta de apoyo pedagógico. Docentes no reciben Capacitación. Trabajo individual	TC-FAP TC-DNRC TC-Ti	
	Docentes	Monitoreo y Acompañamiento	Directivo no apoya a la práctica pedagógica.	MA-DNAPP	
			Autorreflexión del quehacer pedagógico.	MA-AQP	
			Clima y convivencia escolar	CCE-CED	
				Falta de difusión para una buena convivencia	CCE-FDBC.

*Nota:* entrevista a tres estudiantes y focus group a un docente de una institución educativa primaria de la región Cajamarca.

## Resultados cuantitativos (encuestas)

**Tabla 4**

### *Nivel de percepción de la gestión escolar según familias*

Dimensiones	Puntaje ideal	Puntaje Objetivo	%	Nivel
Enseñanza	28	22	79%	Medio
Convivencia escolar	32	28	88%	Alto
Gestión escolar	60	50	83%	Alto

*Nota:* cuestionario a 16 padres de familia de una IE pública de la región Cajamarca.

**Tabla 5**

### *Nivel de percepción de la gestión escolar según directivo*

Procesos	Subdimensiones	Puntaje ideal	Puntaje Objetivo	Nivel	Porcentaje
Proceso pedagógicos	Planificación curricular	9	4	Bajo	39%
	Monitoreo pedagógico	18	6	Bajo	33%
	Acompañamiento y fortalecimiento al trabajo docente	12	4	Bajo	33%
	Seguimiento de los aprendizajes	6	4	Medio	67%
Cultura escolar	Participación de la comunidad educativa	15	11	Medio	70%
	Clima escolar	12	9	Medio	71%
	Convivencia escolar	12	9	Medio	71%
	Seguridad y salubridad	9	9	Alto	100%
	Gestión de recursos educativos	12	9	Medio	71%
	Matrícula y preservación del derecho a la educación	18	15	Alto	81%
	Gestión transparente de los recursos financieros	9	8	Medio	83%

*Nota:* cuestionario a un directivo de la una institución educativa pública de Cajamarca.

**Tabla 6**

*Triangulación de datos de informantes, respecto a la percepción de la gestión escolar en una institución educativa pública de Cajamarca. Matriz de categorías, subcategorías, unidades de significado y códigos.*

Categorías	Unidades de información	Sub categorías/ dimensiones	Unidades semánticas	Códigos	
Gestión escolar	Estudiante	Clima y convivencia escolar	Directivo incomunicado	CCE-DI	
		Conduce el proceso de enseñanza.	Buena Enseñanza	CPE-BE	
	Docente	Trabajo colegiado	Falta de apoyo pedagógico.		TC-FAP
			Docentes no reciben capacitación.		TC-DNRC
		Trabajo individual.		TC-TI	
		Monitoreo y Acompañamiento	Directivo no apoya a la Práctica pedagógica.		MA-DNAPP
		Clima y convivencia escolar	Comunidad educativa desorganizada.		CCE-CED
			Falta de difusión para una buena convivencia.		CCE-FDPUBC
	Director	Planificación curricular	Falta de soporte pedagógico.		PC-FSP
		Monitoreo pedagógico	Carece de un plan de monitoreo y seguimiento.		MP-CPMS
		Acompañamiento y fortalecimiento al trabajo docente.	Falta implementar reuniones colegiadas.		AFTD-FIRC
		Padres de familia	Enseñanza	Poca información a los padres de familia sobre avances y dificultades de aprendizaje.	
	Desconocimiento de los objetivos y metas de la IE.				E-DOM
	Convivencia Escolar (soporte emocional)		Pocos estudiantes son víctima de maltrato por sus compañeros		CE-EVMC

*Nota:* elaboración propia en base a la triangulación de resultados según actores de la gestión escolar.

Muestra la triangulación de las entrevistas de los estudiantes, focus group docentes, encuestas a directivo y padres de familia sobre la percepción de la gestión escolar en una institución pública de Cajamarca.

#### 4. Matriz de consistencia lógica

**Tabla 7**

*Matriz de consistencia lógica*

Problema	Directivo de la institución educativa pública primaria de la región Cajamarca, muestra poco manejo de estrategias de Acompañamiento y monitoreo para mejorar la práctica docente.			
Objetivo general	Implementar la estrategia de Visita al aula como parte del monitoreo y acompañamiento que ejerce el directivo para la mejora de la práctica docente en la IE.			
Causas	Objetivo específico	Actividades	Metodología de diagnóstico	Sustento teórico
La IE no cuenta con un plan de acompañamiento y monitoreo.	Implementar el plan de Acompañamiento y monitoreo de forma colegiada.	Reunión colegiada con los/las docentes, para hacer ver sobre la problemática presentada.	<p>Muestra:            Docentes: 2            Directivo: 1            Estudiantes: 3            Padres de familia: 16</p> <p>Técnicas:            Entrevista            Cuestionario            Focus Group</p> <p>Instrumentos:            Guía de entrevista a docente.            Guía de entrevista a estudiantes            Ficha de cuestionario a padres de familia.            Ficha de cuestionario a directivo.</p>	<p>Gómez (2019), plantea que la visita del directivo al aula de clase está dentro de sus competencias, pues le permite verificar el normal desarrollo del trabajo docente y tener la oportunidad de realizar consultas directas, las mismas que van a mejorar su práctica pedagógica.</p> <p>La retroalimentación permite que los docentes presten una mejor atención a su práctica pedagógica y las sugerencias, recomendaciones o alternativas de solución pasan por una retroalimentación al desarrollo de las actividades de aprendizaje, las mismas que son de suma importancia para la mejora de su práctica pedagógica.            Minedu, (2020)</p>

<p>Escaso manejo de la estrategia visita al aula por parte del directivo.</p>	<p>Promover la implementación de la estrategia Visita al aula como parte del liderazgo pedagógico que ejerce.</p>	<p>Elaboración del plan de acompañamiento y monitoreo.</p> <hr/> <p>Talleres para diseñar instrumentos acordes con las estrategias propuestas en el monitoreo y acompañamiento.</p> <p>RTC para establecer el cronograma de actividades y visitas al aula para el acompañamiento y monitoreo.</p> <hr/> <p>Sensibilización docente sobre la importancia de la visita al aula.</p> <hr/> <p>Establecer compromisos de mejora.</p> <p>Aplicación piloto para realizar reajuste o afinamiento del programa o propuesta.</p> <hr/> <p>Desarrollo de la estrategia visita al aula.</p>
<p>Desconocimiento de los beneficios de la retroalimentación a la práctica docente.</p>	<p>Empoderar a los actores educativos de los beneficios de la retroalimentación a la práctica docente.</p>	<p>Reunión colegiada con los/las docentes sobre la experiencia de visita al aula</p> <hr/> <p>Retroalimentación personalizada.</p> <hr/> <p>Revisión de bibliografía sobre estrategias de acompañamiento pedagógico para director con aula a cargo (experiencias exitosas) y sobre la retroalimentación al docente.</p> <hr/> <p>Realizar GIA para socializar las buenas prácticas pedagógicas.</p>

*Nota:* elaboración propia

## 5. Fichas técnicas de los instrumentos

### FICHA TÉCNICA

#### Guía de entrevista sobre gestión escolar

<b>Denominación del instrumento</b>	Guía de entrevista a estudiantes sobre gestión escolar
<b>Autores</b>	Chávez Ojeda, Mirelly; Bellido Valdiviezo, Omar; Pantigoso Leython, Nathalí; Díaz Cornejo, Maria Georgina.
<b>Propósito</b>	Diagnosticar la percepción de los estudiantes acerca de la gestión escolar en su institución educativa.
<b>Dirigido a</b>	Estudiantes del IV al VII ciclo de una institución educativa pública.
<b>Muestra de estudio</b>	n= 06 estudiantes de una institución educativa pública.
<b>Categorías de respuestas</b>	Preguntas abiertas
<b>Nº de ítems</b>	10
<b>Distribución de ítems por dimensiones</b>	Convivencia escolar 1, 2, 3, 4, 5, 6
	Enseñanza 7, 8, 9, 10
<b>Criterio de validación</b>	A juicio de expertos: Dr. Weslyn Valverde Alva Dra. Irene Abad Lezama Dr. Elvis Terrones Rodríguez

## FICHA TÉCNICA

### Guía de entrevista de focus group sobre gestión escolar

<b>Denominación del instrumento</b>	Guía de entrevista de focus group a docentes sobre gestión escolar
<b>Autores</b>	Bellido Valdiviezo, Omar; Pantigoso Leython, Nathalí; Díaz Cornejo, Maria Georgina; Chávez Ojeda, Mirelly
<b>Propósito</b>	Diagnosticar la percepción de los docentes acerca de la gestión escolar en su institución educativa.
<b>Muestra de estudio</b>	n= 06 docentes de una institución educativa pública.
<b>Categorías de respuestas</b>	Preguntas abiertas
<b>Nº de ítems</b>	07
<b>Distribución de ítems por dimensiones</b>	Trabajo colegiado en la IE: 1, 2, 3
	Monitoreo y acompañamiento pedagógico: 4, 5
	Clima de trabajo en la IE: 6, 7
<b>Criterio de validación</b>	A juicio de expertos: Dr. Weslyn Valverde Alva Dra. Irene Abad Lezama Dr. Elvis Terrones Rodríguez

## FICHA TÉCNICA

### Cuestionario a padres de familia sobre gestión escolar

<b>Denominación del instrumento</b>	Cuestionario a padres de familia sobre gestión escolar
<b>Autores</b>	Díaz Cornejo, Maria Georgina; Pantigoso Leython, Nathalí; Chávez Ojeda, Mirelly; Bellido Valdiviezo, Omar.
<b>Propósito</b>	Diagnosticar el nivel de gestión escolar de su institución educativa, desde la percepción de las familias.
<b>Muestra de estudio</b>	n= 15 padres de familias o apoderados de una institución educativa pública.
<b>Escala de medición</b>	Ordinal, con respuestas tipo escala de Likert
<b>Categorías de respuestas</b>	Nunca (1) Algunas veces (2) Casi siempre (3) Siempre (4)
<b>Niveles de medición</b>	Alto [49 - 64] Medio [33 - 48] Bajo [1 - 32]
<b>Confiabilidad del instrumento</b>	$\alpha$ Cronbach = .825 Nivel muy alto
<b>Nº de ítems</b>	16
<b>Distribución de ítems por dimensiones</b>	Enseñanza 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 Convivencia escolar 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
<b>Criterio de validación</b>	A juicio de expertos: Dr. Weslyn Valverde Alva Dra. Irene Abad Lezama Dr. Elvis Terrones Rodríguez

## FICHA TÉCNICA

### Cuestionario a directivos sobre gestión escolar

<b>Denominación del instrumento</b>	Cuestionario a directivos sobre la autopercepción de la gestión escolar
<b>Autor Original</b>	Minedu (2019)
<b>Autores de la adaptación</b>	Pantigoso Leython, Nathalí; Chávez Ojeda, Mirelly; Bellido Valdiviezo, Omar; Díaz Cornejo, Maria Georgina.
<b>Propósito</b>	Diagnosticar el nivel de gestión escolar de su institución educativa, desde la percepción del directivo.
<b>Muestra de estudio</b>	n= 10 Directivos de varias instituciones educativas públicas.
<b>Escala de medición</b>	Ordinal, con respuestas tipo escala de Likert
<b>Categorías de respuestas</b>	Nunca (1) A veces (2) Siempre (3)
<b>Niveles de medición</b>	Alto [100 - 132] Medio [67 - 99] Bajo [1 - 66]
<b>Confiabilidad del instrumento</b>	$\alpha$ Cronbach = .912 Nivel muy alto
<b>Nº de ítems</b>	44
<b>Distribución de ítems por dimensiones</b>	Planificación curricular [1, 2, 3]
	Monitoreo pedagógico [4, 5, 6, 7, 8, 9]
	Acompañamiento y fortalecimiento al trabajo docente [10, 11, 12, 13]
	Seguimiento de los aprendizajes [14, 15]
	Participación de la comunidad educativa [16, 17, 18, 19, 20]
	Clima escolar [21, 22, 23, 24]
	Convivencia escolar [25, 26, 27, 28]
	Seguridad y salubridad [29, 30, 31]
	Gestión de recursos educativos [32, 33, 34, 35]
	Matrícula y preservación del derecho a la educación [36, 37, 38, 39, 40]
Gestión transparente de los recursos financieros [41, 42, 43, 44]	
<b>Criterio de validación</b>	A juicio de expertos: Dr. Weslyn Valverde Alva Dra. Irene Abad Lezama Dr. Elvis Terrones Rodríguez

## **Referencia de las fichas técnicas**

Gestión escolar con liderazgo pedagógico (2021, 05 de mayo). *Instrumentos de gestión*

*escolar* [Blog]. <https://gestionescolarperu.blogspot.com/2022/03/instrumentos-de-gestion-escolar.html>