



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN  
DEL PROCESO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES  
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA  
PÚBLICA 1º DE MAYO**

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

**EDUIN VÁSQUEZ MILIÁN**

**Asesor:**

**Richard Eduardo Castillo Rivera**

**Lima – Perú**

**2018**

## Índice

<b>RESUMEN</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>DESARROLLO</b>	<b>7</b>
<b>Identificación del problema</b>	<b>7</b>
Contextualización del problema.	7
Descripción y formulación del problema.	8
<b>Análisis y resultados del diagnóstico</b>	<b>10</b>
Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico.	10
Resultados del diagnóstico.	10
<b>Alternativas de solución del problema identificado.</b>	<b>13</b>
<b>Referentes conceptuales y de experiencias anteriores</b>	<b>15</b>
Referentes conceptuales frente a la alternativa priorizada.	15
Aportes de experiencias realizadas sobre el tema	17
<b>Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción</b>	<b>20</b>
Matriz de plan de acción: objetivo general, específico, dimensiones, acciones y metas.	20
Matriz de la implementación de plan de acción: cronograma, responsables y recursos humanos	21
Presupuesto	22
Matriz del monitoreo y evaluación	24
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>25</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>26</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>28</b>

## Resumen

El Plan de Acción tiene como propósito fortalecer el monitoreo, acompañamiento y evaluación, mediante visitas al aula, para mejorar los procesos pedagógicos, del desempeño de los docentes, en la institución educativa seleccionada, también incluye la dimensión de gestión curricular y convivencia escolar, de esta manera se está evidenciando la puesta en práctica la formación académica del directivo, en la segunda especialidad , con mención Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, implementado por el Ministerio de Educación, a través de la universidad San Ignacio de Loyola; lo que ha permitido resolver el problema priorizado denominado: Limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación del proceso pedagógico de los docentes en la Institución Educativa Secundaria Pública 1° de Mayo, de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 305 de Santa cruz, la recopilación de la información se hizo con aplicación de una encuesta y el uso de un cuestionario que recoge las dimensiones e indicadores del estudio. Arribando a la conclusión el desconocimiento de los procesos pedagógicos, manifestándose en sesiones de aprendizaje tradicionales y rutinarias, por parte de los docentes, con un débil uso de estrategias metodológicas activas y la falta de un liderazgo pedagógico en la elaboración de instrumentos de evaluación formativa en competencias y no en contenidos como se ha venido haciendo.

## Introducción

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) impulsa la renovación de la educación, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los seres humanos, las instituciones educativas deben tener en cuenta la capacidad profesional y liderazgo en la utilización de los insumos de gestión administrativa, institucional y pedagógica, con mayor énfasis en esta última para lograr la calidad educativa de la sociedad (1999, p.32).

El liderazgo transformacional, sigue dando muchas luces para los objetivos comunes de cualquier grupo social que busca el bien común, iniciando por la educación como un derecho social de la humanidad, siendo el pilar principal del desarrollo de los pueblos, para buscar su libertad global de los conciudadanos de una determinada organización.

En la institución educativa “1° de Mayo” de Monteseco, distrito de Catache, provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca, se observan los siguientes aspectos bien determinados, a la mayoría de docente les falta capacitación en procesos pedagógicos, manejo de estrategias metodológicas activas, para ser utilizadas en las diversas áreas del conocimiento y lograr buenos resultados en los aprendizajes de los estudiantes, debido a la recargada labor del director no se cumple a cabalidad la programación de observación, acompañamiento y evaluación, lo que equivale a optimizar el desempeño docente durante su práctica pedagógica; también se percibe el desconocimiento de estrategias para resolver conflictos entre estudiantes que se presentan al interior de la institución educativa.

Ante esta situación, se ha determinado el siguiente problema: Limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación del proceso pedagógico de los docentes en la Institución Educativa Secundaria Pública 1° de Mayo, UGEL 305 Santa cruz, cuyo objetivo general es: Fortalecer el monitoreo, acompañamiento y evaluación, mediante visitas al aula, para mejorar los procesos pedagógicos de los docentes, de la Institución Educativa Secundaria Pública 1° de Mayo, UGEL 305 de Santa Cruz; esto se lograra mediante la implementación de círculos de interaprendizaje, (CIAG) para determinar el uso de estrategias metodológicas activas en las diversas áreas del saber, con reconocimiento mediante resolución y certificación por la UGEL 305 de Santa Cruz; con el propósito de Elaborar y aplicar un Plan de Acción.

El presente Plan de Acción tiene una perspectiva teórica de tres dimensiones: Gestión Curricular; Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación; finalmente Clima Escolar,

de esta manera mejorar los aprendizajes de los estudiantes en las diferentes áreas del conocimiento, para lo cual se conceptualiza a cada uno de los campos considerados.

Gestión Curricular, según el Ministerio de Educación (2017), es la manera óptima de saber utilizar los insumos de la institución educativa, como, recursos humanos, materiales, tiempo, currículo mismo como instrumento, es decir todo lo que se tenga disponible, para lograr metas, objetivos y proyectos en beneficio de la comunidad educativa, todo esto son los medios, para lograr aprendizajes significativos y permanentes en los estudiantes, dentro de un marco del desarrollo de una sociedad, con la participación mancomunada de todos los actores educativos y aliados estratégicos, asumiendo un compromiso por la educación, como un derecho social, permitiendo la operatividad de las políticas educativas a través de decisiones estratégicas para la buena inversión de los recursos del estado y finalmente aterrizar en las practicas pedagógicas, conocidas como buen desempeño docente (p.8-10).

El monitoreo, acompañamiento y evaluación, según el Ministerio de Educación (2017), es un proceso sistemático de recojo de información, que se realiza al desempeño docente, para percibir la calidad de los procesos pedagógicos en el aula, identificándose logros y debilidades de cada uno de los docentes, luego ser procesada y analizada de manera personalizada con cada docente, resaltándose las fortalezas y mejorándose las capacidades, competencias pedagógicas por ende su desempeño en el aula, buscando el desarrollo profesional del docente mediante orientación y asesoría sostenida en el tiempo, a través de una retroalimentación para el fortalecimiento de las relaciones entre docentes, directivos y otros actores educativos mediante la crítica y autocrítica, siendo punto de partida para la evaluación y autoevaluación de todo el trabajo realizado en equipo colaborativo (p.36-40).

El clima escolar, según el Ministerio de educación (2017), es la base para el logro de los aprendizajes, es decir, los estudiantes aprenden más cuando tienen buen trato, se brinda confianza, cordialidad y respeto entre todos los actores de la comunidad educativa, se construye a partir de la labor mancomunada del equipo directivo, docentes, estudiantes y padres de familia, con el objetivo común de producir condiciones favorables para el logro de los aprendizajes significativos y permanentes en los estudiantes (p. 55-60).

El Plan de Acción se ha organizado en cinco capítulos: El primer capítulo da cuenta de la identificación del problema; en el segundo capítulo se presenta el análisis y resultados del diagnóstico; en el tercer capítulo se desarrollan las alternativas de solución del problema identificado; el cuarto capítulo contiene los referentes conceptuales y de experiencias anteriores; el capítulo V está referido a la propuesta de implementación y

monitoreo del Plan de Acción, luego la conclusión, las referencias bibliográficas y finalmente los anexos.

## **Desarrollo**

### **Identificación del problema**

El problema está referido sobre el:

Limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación del proceso pedagógico de los docentes en la institución educativa 1° de Mayo, UGEL 305 de Santa Cruz.

### **Contextualización del problema.**

La Institución Educativa Pública 1° de Mayo, se encuentra ubicada, en la prolongación de la calle, La Piedra, sin número, del caserío de Montesecco, distrito de Catache, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca, situada en la cuenca media del valle Zaña, a una altitud de 1200 metros sobre el nivel del mar, dista 180 kilómetros a la capital regional, la mayoría de tramo en trocha carrozable, hasta el cruce el Empalme, empleándose un tiempo de once horas aproximadamente, su geografía es un poco accidentado, bajo un tupido bosque de flora y fauna silvestre, en esta localidad se inicia la reserva nacional de área protegida denominada Refugio de Vida Silvestre de los Bosques Nublados de Udimá (debe ser Bosques Nublados de Montesecco-Udimá), donde existen variedad de animales silvestres y paisajes naturales.

Se atiende a estudiantes, de Educación Básica Regular, nivel secundario, distribuidos en los cinco grados, a un total de sesenta estudiantes, donde el 70 % logran calificativos de 11; 12 y 13, es decir se ubican en inicio, mientras que en el nivel destacado, solo el 5 %, estos resultados son en todas las áreas del conocimiento, esta realidad debe ser revertida con un verdadero compromiso por parte de todos los actores educativos, se cuenta con un director designado, con mucha voluntad de liderazgo transformacional, pero con debilidades por falta de preparación profesional, gracias a la segunda especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, implementado por el Ministerio de Educación en convenio con la Universidad San Ignacio de Loyola, se ha revertido la situación profesional del directivo, seis docentes de diferentes especialidades, de los cuales, solo dos han realizado estudios de maestría, no tienen predisposición para el trabajo compartido y colaborativo para el logro de la calidad educativa, un trabajador administrativo que se desempeña como guardián en el turno de la noche, los padres de familia no están comprometidos con la educación, en su mayoría dedican más tiempo a sus quehaceres en su chacra y otras actividades, descuidando por completo el control y apoyo a sus hijos. Cuenta con local propio en forma de ele, el mismo que está compuesto por siete ambientes, distribuidos cinco para aulas pedagógicas, una sala de profesores y un ambiente pequeño inadecuado para la dirección, dicha construcción ha sido realizada por la municipalidad de Catache, su estado de conservación es bueno, la construcción es de fierro,

cemento, ladrillo y techo de calamina, se aprecia un déficit de cinco ambientes para ser utilizados como aula de innovación pedagógica, biblioteca escolar, laboratorio de ciencias, departamento de educación física y auditorio, además cuenta con instalaciones eléctricas, agua y desagüe, no cuenta con loza deportiva, sus vías de comunicación como trochas carrozable, puentes y caminos de herradura que conducen hacia la institución educativa están en un estado regular de transitabilidad, gracias a sus autoridades locales y la participación conjunta de los miembros de la comunidad.

### **Descripción y formulación del problema.**

Luego del estudio de la Prueba Censal 2015, 2016, instrumentos oficiales de evaluación del año escolar 2017, reuniones con todos los actores educativos; así como el seguimiento al desempeño en el aula de los profesores de la institución educativa, lo cual ha permitido que se formulé el siguiente problema: Limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación del proceso pedagógico de los docentes en la Institución Educativa Secundaria Pública 1° de Mayo, UGEL 305 de Santa Cruz.

Una de las causas consideradas es, docentes que desconocen estrategias metodológicas, para desarrollar sesiones de aprendizaje significativas, ubicada en la dimensión gestión curricular, donde se aprecia la deficiente utilización de estrategias metodológicas activas en las diferentes áreas del conocimiento humano, obteniendo como resultado, prácticas pedagógicas tradicionales centradas en la enseñanza, para superar esta dificultad se implementará círculos de interaprendizaje, con reconocimiento mediante resolución y certificación por la UGEL de Santa Cruz, para determinar el uso de estrategias metodológicas en las diversas áreas del saber.

La segunda causa, se define como deficiente práctica del MAE, ubicándose en la dimensión monitoreo, acompañamiento y evaluación debido al incumplimiento del plan de monitoreo, falta de estrategias para lograr la autorreflexión y voluntad de cambio por parte de los docentes, lográndose como resultado deficiente procesos pedagógicos por parte de los docentes, para resolver esta deficiencia se ejecutará visita al aula.

Finalmente, la tercera causa asociada al problema es agresión verbal entre estudiantes en los ambientes de la institución educativa, asociándose en la dimensión convivencia escolar, consecuentemente ha originado dificultad para relacionarse entre estudiantes de la institución educativa, por lo que, no se logran aprendizajes significativos en los estudiantes, para revertir esta realidad se implementará las comunidades de aprendizaje profesional con la finalidad de gestionar estrategias de resolución de conflictos, utilizando medidas restauradoras y reparadoras.

Por lo tanto, para dar solución al origen de la situación problemática, encontrado en el diagnóstico, tales como, docentes que desconocen estrategias metodológicas activas para desarrollar sesiones de aprendizaje significativas y sostenibles, dificultad para el monitoreo, acompañamiento y evaluación a los procesos pedagógicos de los docentes y agresión verbal entre estudiantes en los ambientes de la institución educativa, se tiene la fortaleza de organizaciones sociales, rondas campesinas, organizaciones juveniles, organizaciones escolares, asociación de Padres de Familia (APAFA) y la participación de los aliados estratégicos, los instrumentos de gestión de la institución educativa, hacen viable el plan de acción que estamos formulando para su posterior desarrollo y aplicación para mejorar la práctica pedagógica de los docentes y lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.

También se dice que el referido problema es necesario e importante porque se ha priorizado con la participación de todos los agentes educativos y es uno de los más urgentes a resolver ya que cumple un papel fundamental toda vez que se trata de lograr aprendizajes de los estudiantes, además se ha tenido en cuenta los criterios del Marco del Buen Desempeño Directivo, del Marco del Buen Desempeño Docente, sus dominios, competencias y desempeños referentes a la mejora de la práctica docente y por ende al logro de los aprendizajes significativos de los estudiantes, de la institución educativa 1º de mayo de Monteseco, distrito de catache, provincia de santa cruz región Cajamarca.

## **Análisis y resultados del diagnóstico**

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

El problema en el que se centra el plan de acción se ha formulado como: Limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación del proceso pedagógico de los docentes de la Institución Educativa Secundaria Pública 1º de Mayo, de la Unidad de Gestión Educativo Local N° 305 de Santa Cruz.

Por otro lado, el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDDir) el que nos orienta, para actuar frente al problema por responsabilidad funcional, expresada en el segundo dominio que tiene que ver con la orientación de los procesos pedagógicos por parte de los directivos a los docentes para la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes. Cabe señalar que también tienen estrecha relación con las dimensiones y propuestas de liderazgo de Robinson (2006) y de Leithwood, (2006) en cuanto al ejercicio del liderazgo del directivo priorizando lo pedagógico, lo cual organiza una educación de calidad para la sociedad.

El director, para resolver el problema se ha planteado como reto: Fortalecer el monitoreo, acompañamiento y evaluación, para mejorar los procesos pedagógicos de los docentes, en la institución educativa 1º de Mayo, de Monteseco, distrito de Catache, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: Fomentar la capacitación docente en el uso de estrategias metodológicas activas, mediante círculos de interaprendizaje, para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes, ejecutar el monitoreo, acompañamiento y evaluación del proceso pedagógico de manera personalizada de los docentes de la institución educativa en referencia, finalmente gestionar estrategias para el manejo de conflictos verbales entre estudiantes en los ambientes de la institución educativa.

### **Resultados del diagnóstico.**

Se aplicaron dos instrumentos para el diagnóstico: Una ficha de monitoreo que permitió recoger información cuantitativa del desempeño de los docentes propuesta por el ministerio de Educación. Así mismo, se ha utilizado la técnica de la entrevista a ocho docentes, con la finalidad de recoger información sobre su práctica docente y las orientaciones que recibe en las acciones del acompañamiento por parte del directivo, dicha actividad se ha materializado, mediante la aplicación de una guía semi estructurada, compuesto por nueve preguntas (ver anexo), distribuidas entre las tres

dimensiones, de acuerdo a los resultados cuantitativos los docentes entrevistados respondieron de la siguiente manera.

En la dimensión gestión curricular, a la pregunta ¿Utiliza los conceptos básicos del Currículo Nacional de la Educación Básica, en la elaboración de sus instrumentos de gestión pedagógica? los docentes respondieron que el 50 %, nunca lo hacen, el 25% a veces y el otro 25 % siempre hacen uso del Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB). Segunda pregunta: ¿Hace uso de estrategias metodológicas activas en sus sesiones de aprendizaje? los docentes presentan dificultades en la determinación y uso de estrategias metodológicas activas, lo que significa que realizan sesiones de aprendizaje rutinario y tradicional. Tercera pregunta ¿Usa materiales, recursos e instrumentos educativos, para evaluar a los estudiantes por competencias? un grueso de docentes no realizan estas actividades, lo cual significa que la evaluación sigue siendo en base a contenidos, esto limita tener en cuenta otras habilidades de los estudiantes para su promoción y conclusión de la educación básica.

En la dimensión monitoreo, acompañamiento y evaluación, cuarta pregunta ¿Está de acuerdo con las visitas al aula por parte del directivo? la respuesta a esta pregunta preocupa el 63 % de docentes no están de acuerdo que se realice las visitas al aula, el docente se ha acostumbrado a realizar su práctica docente de manera libre, se siente mal con la presencia de otro docente en su sesión de aprendizaje, también por la falta de confianza entre docentes y directivo. Quinta pregunta ¿El acompañamiento del directivo, los círculos de interaprendizaje y talleres es interesante para mejorar su desempeño docente? el monitoreo, acompañamiento y evaluación, los círculos de interaprendizaje y talleres, para la mejora de la práctica docente ha sido deficiente debido a la sobre carga administrativa y pedagógica del director, lo que dificulta el cumplimiento del cronograma de actividades. Sexta pregunta ¿Tiene actitud reflexiva y de cambio, en cuanto a su práctica pedagógica, acepta y aplica las innovaciones educativas? falta de compromiso de los docentes para asumir los retos y cambios que se vienen dando en el campo educativo, presentan varios argumentos, siendo uno de ellos la situación económica, intentando justificar la falta de competencias profesionales, en beneficio de lograr aprendizajes significativos y permanentes en los estudiantes, que sirvan para resolver situaciones problemáticas de su vida cotidiana.

En la dimensión clima escolar, la respuesta a la séptima pregunta ¿Maneja estrategias para resolver conflictos verbales entre estudiantes? el 50 % de docentes nunca se preocupan por hacer uso de estrategias para ventilar conflictos verbales entre estudiantes, esto indica que lo dejan pasar por alto los problemas que aquejen

día a día, lo cual dificulta el logro de los aprendizajes en los estudiantes. Octava pregunta ¿Práctica y promueve el trabajo en equipo y cooperativo para resolver situaciones problemáticas entre estudiantes? respecto a esta pregunta la mayoría de tutores y docentes nunca socializan los problemas que resuelven entre estudiantes, lo hacen de manera aislada a la comunidad educativa y muchas veces lo dejan pasar ni siquiera toman en cuenta para ayudar al estudiante. Ultima pregunta ¿Cumple los horarios establecidos, no quita el recreo a los alumnos, no pierde clases, en otras actividades? el 50 % de docentes afirman que a veces se cumplen los horarios establecidos debido a la falta de un esquema de sesión de aprendizaje o al mal manejo del tiempo en otras actividades no pedagógicas que no están plasmadas en dicho instrumento pedagógico.

Resultados Cuantitativos: En este caso se usó una ficha de observación para recoger información relevante sobre tres aspectos: el uso de estrategias metodológicas, monitoreo acompañamiento y evaluación; finalmente el clima escolar en el aula entre estudiantes y docentes estudiantes. Con respecto al “uso de estrategias metodológicas” se afirma que el 75 % de docentes monitoreados se hallan en proceso, esto significa que tienen limitaciones para utilizar estrategias metodológicas.

Así mismo, no se ha realizado apropiadamente el monitoreo, acompañamiento y evaluación efectiva por parte del director, debido al recargado trabajo administrativo y pedagógico, esto trae como consecuencia el desarrollo de sesiones de aprendizaje tradicionales, rutinarias, descontextualizadas y poco significativas para los estudiantes; esto se debe, a la falta de un trabajo colegiado y cooperativo; esto se mejora mediante círculos de interaprendizaje y visitas al aula, para el fortalecimiento profesional personalizado, con la finalidad de lograr un buen desempeño docente.

En relación a la Convivencia Escolar el 50 % de docentes monitoreados se hallan en proceso, esto quiere decir, que tienen deficiencias en la comunicación asertiva y estimulante y desarrollar un ambiente participativo, poniendo en práctica las coordinaciones colaborativas y horizontales. Se produce estas acciones por que los docentes no emplean criterios adecuados frente a los discentes y estos cumplan con las normas de convivencia en el aula. Para revertir esta realidad se implementará la comunidad de aprendizaje profesional, para gestionar estrategias de resolución de conflictos y convivencia democrática en la institución educativa.

Resultados Cualitativos: Se empleó como instrumentos un cuestionario para recoger información sobre el aspecto: monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) a los docentes. En esta parte, los agentes de la educación respondieron que el director no ha llegado a un consenso con los docentes para elaborar el Plan de Monitoreo,

Acompañamiento y Evaluación, la ficha de monitoreo y el cronograma de visitas, esto se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa” (Minedu, 2016, p.4).

### **Alternativas de solución del problema identificado.**

#### Dimensión gestión Curricular

En esta dimensión se han priorizado las siguientes actividades: Sensibilizar a la comunidad educativa, desarrollar círculos de interaprendizaje, informar a la Unidad de Gestión educativa Local de Santa Cruz de los talleres desarrollados.

En cuanto se refiere a la primera actividad, es decir a sensibilizar a la comunidad educativa, es una acción que tiene que realizarse para consensuar los tiempos y espacios con todos los agentes educativos, para asumir compromisos con la mejora de la práctica docente y por ende lograr aprendizajes significativos de los estudiantes.

Círculos de Interaprendizaje, son espacios donde se generan aprendizajes para docentes y directivos, a través del intercambio de experiencias exitosas de docentes de la misma institución, red o comunidad educativa, donde se tratan contenidos interesantes de bien común sobre la labor educativa de los docentes, mediante la discusión y reflexión. También permite profundizar, mejorar y utilizar diversas estrategias metodológicas activas para las diferentes áreas del conocimiento, permite una exigente participación de los asistentes, registrar las ideas fuerzas consensuadas, se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa de los docentes.

Finalmente se desarrollaran talleres de horas colegiadas, las mismas que se informaran a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL 305) de Santa Cruz, el desarrollo y cumplimiento de las actividades programadas de todas las semanas, según cronograma presentado en el proyecto de capacitación docente denominado Taller Gestión E Implementación del Currículo Nacional de la Educación Básica, aprobada con Resolución Directoral N° 01304-2018-GR.CAJ/DRE/UGEL.SC (ver anexo), lo cual avala la certificación por 300 horas a todos los participantes de la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA), siendo un estímulo encomiable para la participación proactiva de los docentes asistentes, especialmente de la institución educativa 1° de Mayo de Montesecco, siendo mi persona el promotor y gestor.

### Dimensión Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

Para la dimensión Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE), se han considerado las actividades: Visita al Aula y autogestión, en cuanto se refiere a la primera actividad de esta dimensión permite la observación directa a la práctica pedagógica en el desarrollo de la sesión de clase, para después brindarle acompañamiento y asesoría personalizada, iniciándose por resaltar los logros y fortalezas del maestro sobre la base de lo observado, siendo un insumo para la siguiente visita al mismo docente, para evidenciar las mejoras en su desarrollo profesional. El número de visitas tiene relación con el compromiso asumido por el docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la institución educativa.

La Autogestión, es una actividad de autoevaluación, es decir cada docente conoce su realidad, sus fortalezas y debilidades, el mismo docente sabe que temas domina y en los que tiene dificultades, así como en los desempeños de evaluación, para lograr dicha sesión, lo cual le permite registrar su propio avance con la finalidad de mejorar su práctica docente, mediante la grabación de videos, para luego ser socializados con sus pares de la misma institución educativa, desde luego él elige la mejor práctica docente para ser compartida.

### Dimensión Convivencia

Según el Minedu (2016), sugiere la formación de una Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA), lo cual es una estrategia de mejora escolar que implica una nueva cultura y una nueva organización al interior de la institución educativa cuya finalidad es el aprendizaje de todos los estudiantes, con mayor incidencia en los docentes mediante la participación colaborativa, apoyo mutuo y colectivo (p. 23).

Es una metodología importante para desarrollar aprendizajes significativos en los estudiantes, ya que es un espacio donde los docentes se reúnen para reflexionar sobre su práctica docente con el objetivo de mejorar su desempeño profesional y consolidar una sociedad próspera y desarrollada en todos los ámbitos.

Específicamente si se mejora el clima escolar, también se mejoran los aprendizajes de los estudiantes, por lo que, en el plan acción se ha priorizado esta actividad como un elemento asociado, para lograrlo se tiene que realizar visitas a los domicilios de los estudiantes, conocer su realidad socioeconómica, su nivel cultural y nivel educativo de las familias, otro factor fundamental es el conocimiento del docente para manejar conflictos de agresión verbal entre estudiantes al interior de la institución educativa, para ello es necesario constituir una Comunidades Profesional de

Aprendizaje, para gestar y consensuar estrategias en el manejo de conflictos entre estudiantes al interior de una institución educativa (Minedu, 2017, p. 58).

Según Viviane, R. (2008), una de las primeras alternativas, es el establecimiento de metas y expectativas, luego la obtención de recursos de manera estratégica, continua la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, también considera la participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado, finalmente, considera asegurar un entorno ordenado y de apoyo, en relación al problema priorizado, se plantea generar espacios pedagógicos de confianza y buen clima de convivencia para garantizar un óptimo proceso de enseñanza-aprendizaje (p.38).

## **Referentes conceptuales y de experiencias anteriores**

### **Referentes conceptuales frente a la alternativa priorizada.**

Dimensión de Gestión Curricular.

A continuación presentamos los referentes teóricos de las estrategias o alternativas de solución, siendo las siguientes: Implementación de círculos de interaprendizaje con reconocimiento mediante resolución y certificación por la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa Cruz. Ejecución de la visita al aula a los docentes, para acompañar la práctica pedagógica. Implementación de comunidades profesional de aprendizaje para gestionar estrategias de resolución de conflictos en la institución educativa.

El Ministerio de Educación (2017), en el texto del módulo cuatro, compendio de lecturas selectas, establece que el director es un constructor, de estrategias, para lograr certezas en los aprendizajes de los estudiantes, para ello desarrolla las funciones de asesoramiento, orientación y seguimiento, para que la institución educativa asegure intencional la enseñanza aprendizaje, por lo tanto se realizará la implementación de círculos de interaprendizaje con reconocimiento mediante resolución y certificación por la Unidad de Gestión Educativa Local de Santa Cruz: Es una estrategia que sirve para el auto aprendizaje profesional, con la participación proactiva de los docentes de la institución educativa en referencia.

Dimensión de Monitoreo, acompañamiento y evaluación

Ejecución de la visita al aula a los docentes, para monitorear y acompañar la práctica pedagógica: Es una de las funciones sobresalientes, de los directivos que deben poner en práctica, sin embargo, en muchos casos no se realiza por falta de espacio y tiempo, debido que el directivo es docente de aula a la vez, o en su defecto tiene horas de clase porque faltan docentes para cubrir estos espacios. El ministerio

de Educación (2018), lo considera como un cuarto compromiso de gestión escolar, el mismo que sirve para acompañar, monitorear y asesorar la práctica de enseñanza en el aula del docente, con la finalidad de mejorar sus competencias profesionales en el campo de los aprendizajes de los estudiantes.

#### Dimensión Clima Escolar

Implementación de comunidades de aprendizaje profesional para gestionar estrategias de resolución de conflictos en la institución educativa: Es una nueva forma de organización de los docentes de la institución educativa, para fortalecer el capital profesional en diversas dimensiones del saber humano, especialmente como mejorar el aprendizaje de los estudiantes y gestionar estrategias para resolver conflictos verbales en la institución educativa.

Según el Ministerio de Educación (2017), texto del módulo cuatro, compendio de lecturas selectas, establece que, para ofrecer una mejor educación es necesario que todos los actores se involucren en el quehacer educativo, lograr los mismos objetivos comunes para todos, es un elemento clave para lograr la mejora del aprendizaje de los estudiantes, lo cual beneficia a la comunidad de aprendizaje por ende a la institución educativa (p. 23).

Acuña, N. (2011), sostiene que, los círculos de interaprendizaje es una estrategia de formación docente, sirven para mejorar los aprendizajes de los docentes, lo cual repercute en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, también mejora la práctica docente en el aula, se intercambia experiencias, donde las practicas que han logrado óptimos resultados son tomados como referentes en el desarrollo de la enseñanza por otros docentes que están en proceso de mejora. Tiene un enfoque interdisciplinario e intercultural, desde el cual se promueve la enseñanza aprendizaje.

Sánchez, M. (2017), afirma que el acompañamiento y monitoreo es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente orientado a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica, se inicia con el recojo y análisis de información de procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. El acompañamiento le permitirá al docente la construcción y reconstrucción de su práctica logrando así su autonomía profesional, el objetivo principal es, la asesoría, lo cual permite que el docente identifique las fortalezas y debilidades de su práctica, también se debe establecer criterios, procedimientos e instrumentos que permitan el desarrollo del MAE a los docentes en el aula, para recoger información de los procesos pedagógicos, desarrollándose los siguientes momentos:

Primer momento, de coordinación, preparación, diálogo, plantear las metas, elaborar el cronograma de visitas al aula, conocer los diversos instrumentos y materiales que se utilizan en los diferentes niveles, dominio y manejo de los insumos necesarios, contar con la caja de materiales necesarias para el proceso del MAE.

Segundo momento, se realiza el registro e intervención, iniciándose con el saludo a todos los actores de la educación , anunciar la finalidad de la visita al aula, ejecutar una percepción participativa, anotar en el cuaderno de campo y el instrumento de monitoreo y acompañamiento las actividades pedagógicas realizadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, desarrollar un estudio de la situación de acuerdo con lo registrado y hacer preguntas generadoras de diálogo para la reflexión, programar con el docente el desarrollo de sesiones compartidas con los demás docentes de la institución, consensuar un espacio para promover la reflexión sobre su práctica pedagógica desarrollada y cumplir los compromisos asumidos.

Tercer momento, asesoría personalizada o acompañamiento, se inicia la asesoría generando espacios que permitan al docente autoevaluar su práctica pedagógica, identificando fortalezas y debilidades, el director, debe demostrar un comportamiento adecuado, de cordura poniendo en praxis la escucha activa, la comunicación asertiva y dialogo permanente, que genere espacios críticos reflexivos que le permita identificar las necesidades y requerimientos.

Ministerio de Educación (2017), en el texto del módulo cuatro, gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, sostiene que el buen clima escolar en la institución educativa es un factor determinante para lograr mejores rendimientos académicos, lo que equivale decir, que los estudiantes aprenden mas donde se sienten acogidos, mediante prácticas de cordialidad y respeto entre todos los agentes participantes, una comunidad de aprendizaje se construye a partir de la labor mancomunada, de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, con el objetivo común de generar condiciones favorables para el aprendizaje.

### **Aportes de experiencias realizadas sobre el tema**

Al respecto, Guerrero, k. (2013), presenta la tesis denominada Gestión pedagógica del docente para un proyecto educativo de calidad en la escuela Carlos Julio Arosemena Tola, de la ciudad de Quevedo Ecuador, para obtener el grado de Magister en Ciencias de la Educación, en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, establece que:

El propósito de la gestión de calidad tiene como finalidad mejorar la calidad educativa; para lo cual, se deben guiar de la mejor manera las prácticas educativas;

insistiendo en el logro de aprendizajes significativos en los discentes y de los integrantes de la localidad, esto indica que el docente no solo debe realizar actividades pedagógicas, si no, también debe proyectarse hacia la comunidad, involucrándose en la problemática social, educativa, religiosa y de obras de bien social, como son trabajos, tareas y faenas en obras públicas. Si una institución educativa es dirigida y gestionada por un líder educativo de manera eficiente y eficaz es capaz de producir logros de aprendizajes significativos, teniendo en cuenta la importancia de las características de los procesos pedagógicos y administrativos.

En este trabajo se llegó a la conclusión que al currículo le falta concluir algunos campos, realizar el MAE para orientar los procesos pedagógicos en los docentes, utilizar variados esquemas de procesos innovadores en la gestión pedagógica de los docentes para un proceso educativo de calidad los mismos que deben ser validados con todos los miembros y agentes educativos locales y aliados estratégicos más cercanos a la institución educativa, también se debe implementar una capacitación en proyectos educativos de investigación e innovación educativa y su respectivo control, seguimiento, ejecución y evaluación de los resultados.

Mairena, E. (2015), defiende la tesis Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la facultad de educación e idiomas, para obtener una Maestría en Administración y Gestión de la Educación, en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, proponiéndose el siguiente objetivo:

Identificar la problemática del desempeño de los docentes noveles en las áreas de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje, dentro de los departamentos de Física y Tecnología Educativa de la Facultad de Educación e Idiomas.

Llegando a la conclusión de elaborar una propuesta de acompañamiento pedagógico e instrumento para evaluación del desempeño docente en los procesos de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje con base en los resultados obtenidos en el proceso de investigación para reconocer las fortalezas y debilidades del acompañamiento pedagógico lo que se relaciona con mi trabajo es el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen en el proceso de enseñanza aprendizaje con miras a realizar un mejor planeamiento, coordinación y ejecución para que se atienda en forma más eficiente a las necesidades y aspiraciones del alumno y la comunidad educativa.

Creación de una comunidad de aprendizaje: Una experiencia de educación inclusiva, defendida por Omar Elías Torrado Duarte, para lograr el título de maestría en Educación, en la Universidad Industrial de Santander Colombia, trazándose como objetivo:

Unificar ideas, fuerzas y criterios de todos los actores educativos de la comunidad y alrededores, realizando actividades de mejoramiento de la calidad educativa en una escuela colombiana, ubicada en una zona rural, sin vías de acceso, ni comunicación, donde se aprecia la dificultad de presencia del servicio educativo.

Los logros que se relacionan con el plan de acción muestran que las estrategias utilizadas permitieron identificar las principales necesidades en la institución educativa, propiciando un proceso participativo y democrático de todos los estamentos, y fortaleciendo la relación entre el saber cultural de toda la comunidad y el saber académico de los maestros, recogiendo las voces de todos los actores educativos del entorno a la institución educativa, porque sus ideas nutren las actividades a realizarse y autorizan desarrollar los acuerdos consensuados, en beneficio de los pobladores de la comunidad, quienes serán entes activos y proactivos para lograr el desarrollo sostenible en todos los niveles del conocimiento humano.

Zarate, D. (2011), defendió la tesis “Liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas primarias del distrito de Independencia”, para obtener el Grado de Magíster en Educación, Mención en Administración de la Educación Universitaria, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, arribando a las siguientes conclusiones: La relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primario se muestra con aceptación.

Esto significa que existe una alta relación del liderazgo directivo entre el desempeño docente con sus respectivas dimensiones, las mismas que son desarrolladas para que se logre una autentica educación de calidad, en todos sus niveles y modalidades del sistema educativo, desarrollando los procesos pedagógicos, utilizando estrategias metodológicas activas y lograr aprendizajes significativos que ayuden a resolver situaciones problemáticas de los estudiantes.

### Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción

#### Matriz de plan de acción: objetivo general, específico, dimensiones, acciones y metas.

La implementación y monitoreo del plan de acción se relaciona con la planificación de diversas actividades, las cuales están orientadas a mejorar una determinada realidad educativa, teniendo coherencia con los diversos instrumentos de gestión elaborados en el presente año escolar, para lograr aprendizajes significativos en los docentes. También se orienta hacia el logro de los objetivos, a través de las alternativas de solución y las acciones a realizar las mismas que muestran en el cuadro adjunto.

Problema: Limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación del proceso pedagógico de los docentes en la Institución Educativa Secundaria Pública 1° de Mayo, UGEL 305 Santa cruz.					
Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensiones	Alternativa de solución	Acciones	Metas
Fortalecer el monitoreo, acompañamiento y evaluación, mediante visitas al aula, para mejorar los procesos pedagógicos de los docentes, de la Institución	Fomentar la capacitación docente, mediante círculos de interaprendizaje, en estrategias metodológicas activas, para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.	Gestión curricular	Implementación de círculos de interaprendizaje, (CIAG) para determinar el uso de estrategias metodológica	A1: Sensibilizar a la comunidad educativa, para realizar los círculos de interaprendizaje  A2: Desarrollar los CIAG, para fortalecer al docente en estrategias metodológicas activas.  A3: Desarrollar talleres de horas colegiadas, para	Una reunión, para sensibilizar a la comunidad educativa 100 % de docentes.  Cuatro círculos de interaprendizaje con participación del 100 % de docentes

Educativa Secundaria Pública 1° de Mayo, UGEL 305 de Santa Cruz.			s activas en las diversas áreas del saber, con reconocimiento mediante resolución y certificación por la UGEL 305 de Santa Cruz.	mejorar el desempeño de los docentes.	Elevar un informe a la UGEL 100 %
	Ejecutar el monitoreo, acompañamiento y evaluación, mediante la reflexión personalizada, para la mejora del desempeño de los docentes en beneficio de los estudiantes.	Monitoreo, acompañamiento y evaluación		A4: Ejecutar la visita al aula, para mejorar los procesos pedagógicos de los docentes.  A5: Realizar la autogestión para mejorar su desempeño docente.	Tres visitas al aula al 100 % de docentes  Dos reuniones de autogestión con asesor personal 100 %
	Gestionar estrategias, para el manejo de conflictos entre estudiantes, en los ambientes de la institución educativa.	Clima escolar		A6: Implementar las CPA para gestionar estrategias de resolución de conflictos entre estudiantes de la institución educativa.	Una reunión para constituir la Comunidad Profesional de Aprendizaje 100 % cumplido.

**Matriz de la implementación de plan de acción: cronograma, responsables y recursos humanos**

## Presupuesto

Objetivos Específicos	Acciones organizadas según dimensión	Meta	Responsables	Recursos		Cronograma (meses)			
				Humanos	materiales	A	M	J	J
<b>OE 1:</b> Fomentar la capacitación docente, mediante círculos de interaprendizaje, en estrategias metodológicas activas, para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.	<b>A1.</b> Sensibilizar a la comunidad educativa, para realizar los CIAG.	Una reunión, 100 % de docentes.	Director	Director Docente Especialista UGEL	Materiales de escritorio. Papelógrafo	X			
	<b>A2.</b> Desarrollar los CIAG, para fortalecer al docente en estrategias metodológicas activas.	Cuatro círculos de interaprendizaje con participación del 100 % de docentes	Director	Director Docente Especialista UGEL	Impresora. Materiales de escritorio. Papelotes, plumones, copias.	X	X	X	X
<b>OE2:</b> Ejecutar el monitoreo, acompañamiento y evaluación, mediante la reflexión personalizada, para la mejora del desempeño de los docentes en beneficio de los estudiantes	<b>B1.</b> Ejecutar la visita al aula, para mejorar los procesos pedagógicos de los docentes	3 visitas al aula, al 100 % de docentes	Director Docentes	Director Docentes	Separatas Fichas y Plan de monitoreo Papelotes plumones	X		X	X
	<b>B2.</b> Realizar la autogestión para mejorar su desempeño docente.	2 reuniones, con el 100 % de docentes	Director Docentes	Director Docentes	Fichas de Monitoreo y acompañamiento. Cronograma de monitoreo. Cuaderno de campo	X		X	
<b>OE 3:</b> Gestionar estrategias, para el manejo de conflictos entre estudiantes, en los ambientes de la institución educativa.	<b>C1.</b> Desarrollar talleres de horas colegiadas, para mejorar el desempeño Docente.	3 talleres, con la presencia del 100 % de docentes.	Director Docentes	Directora Docente	Laptop Materiales de escritorio. Papelotes, plumones, copias	X		X	X
	<b>C2.</b> Implementar las CAP para gestionar estrategias de resolución de conflictos.	Una reunión para constituir la CPA.	Director Docentes	Directora Docentes	Libro de actas de la institución educativa.	X			

El financiamiento del presente trabajo será asumido por el mismo graduando con recursos propios, ingresos económicos que registra la institución educativa y algunas donaciones de instituciones públicas y privadas de la zona, en la tabla se presentan las acciones, los recursos, la fuente financiamiento y el costo, para ser valorado y puesto en praxis con responsabilidad y compromiso el plan de acción elaborado por toda la comunidad educativa de la institución educativa secundaria pública 1º de mayo, del caserío de Monteseco, distrito de Catache, siendo como se detalla a continuación:

<b>Acciones</b>	<b>Recurso</b>	<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Costo</b>
A1: Sensibilizar a la comunidad educativa, para realizar los círculos de interaprendizaje	Papel bond	Directamente recaudado	10,00
A2: Desarrollar los CIAG, para fortalecer al docente en estrategias metodológicas activas.	Papel bond y plumones	Directamente recaudado	200,00
A3: Informar del desarrollo de los CIAG a la UGEL 305 de Santa Cruz.	Papel bond	Directamente recaudado	1,00
B1: Ejecutar la visita al aula, para mejorar los procesos pedagógicos de los docentes.	Papel bond	Directamente recaudado	150,00
B2: Realizar la autogestión para mejorar su desempeño docente.	Cds y cámara	Directamente recaudado	150,00
C1: : Implementar las CAP para gestionar estrategias de resolución de conflictos entre estudiantes de la institución educativa	Libro de actas	Directamente recaudado	50,00
<b>TOTAL</b>			<b>561,00</b>

## Matriz del monitoreo y evaluación

Se formará un comité evaluador constituido por el director, un representante de los docentes, el presidente de la asociación de padres de familia (APAFA), un miembro del concejo educativo institucional (CONEI), esta actividad se realizará de manera trimestral, el mismo comité realizará el monitoreo en forma continua y permanente el cumplimiento de las actividades del Plan de Acción institucional en coordinación con la comisión especial y la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa, comprende los rubros acciones organizadas según dimensión, nivel de logro de las acciones, fuente de verificación (evidencias), responsables directos, periodicidad, dificultades según el nivel de logro y reformular acciones para mejorar el nivel de logro, para su mejor entender se ilustra en el cuadro adjunto.

ACCIONES ORGANIZADAS SEGÚN DIMENSIÓN	NIVEL DE LOGRO DE LAS ACCIONES (0 – 5)	FUENTE DE VERIFICACION (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						

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**

La práctica pedagógica de los docentes es débil por falta de un liderazgo definido; se comprobó deficiencias de aspecto académico con falencias en los procesos pedagógicos, las relaciones entre actores educativos, como producto del diagnóstico se ratifican las causas de dicha problemática, como los hechos de que los docentes continúan con una práctica pedagógica tradicional donde los contenidos son el centro de su desempeño pedagógico, los estudiantes tienen dificultades para relacionarse durante las actividades de trabajo colaborativo en el desarrollo de una sesión de clase y finalmente son limitadas las acciones de acompañamiento pedagógico que se brinda a los docentes, causas que por las evidencias se puede deducir que tienen una incidencia en la problemática detectada que se manifiesta como limitado monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica de los docentes en la institución educativa secundaria pública 1º de Mayo, UGEL 305 Santa Cruz. Estas causas, a la luz del marco teórico permiten afirmar al mismo tiempo, que constituyen oportunidades para superar la problemática, mediante estrategias alternativas de intervención que deben concretizarse durante las acciones educativas en la referida institución durante el año lectivo 2019, mediante la gestión del plan de acción consiguiente, donde todos los actores educativos participen de manera responsable y comprometida con el logro de los aprendizajes significativos y sostenibles en el tiempo, para coadyuvar en la solución de situaciones problemáticas presentes en la vida diaria de los estudiantes.

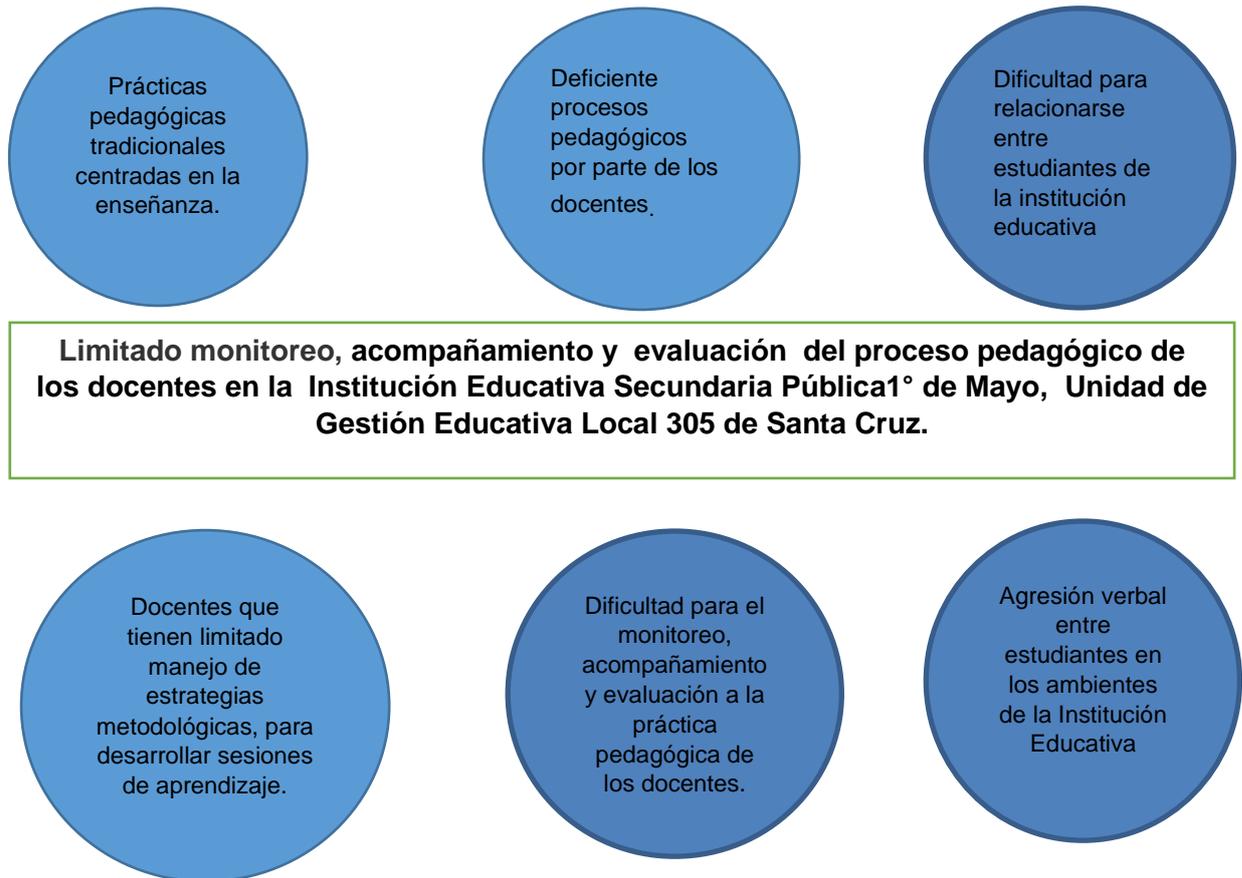
## Referencias

- Acuña, N. (2011). *Dirección escolar* Lima, Perú: Editorial Bio Partners Sac.
- Guerrero, K. (2013). *Gestión pedagógica del docente para un proyecto educativo de calidad en la I.E. Carlos Julio Arosemena Tola* (Tesis de Maestría). Universidad Regional Autónoma de los Andes de Quevedo, Ecuador: Editorial San Agustín.
- Mairena, E. (2015). *Acompañamiento pedagógico a los docentes noveles en los departamentos de Física y tecnología educativa* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Nicaragua, Managua: Editorial Managua.
- Minedu, (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Perú: Editorial Word Color
- Minedu, (2014). *Marco de Buen Desempeño Directivo*. Perú: Editorial Word Color
- Minedu. (2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica 2016*. Lima, Perú: Editorial Camangraf.
- Minedu (2016). *Resolución de Secretaría General N°008-2016*. Lima, Perú: Editorial Bio Partners SAC.
- Minedu. (2016). *Educación Básica Regular. Programa Curricular de Educación Inicial 2016*. Lima, Perú: Editorial Camangraf.
- Minedu. (2016). *Educación Básica Regular. Programa Curricular de Educación Primaria 2016*. Lima, Perú: Editorial Camangraf.
- Minedu. (2016). *Educación Básica Regular. Programa Curricular de Educación Secundaria 2016*. Lima, Perú: Editorial Camangraf.
- Ministerio de Educación del Perú (2016). *CNEB*. Recuperado el 10 de agosto del 2018, de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/cneb.php>
- Minedu. (2017). *Texto del Módulo IV: Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico*. Lima, Perú: Editorial Camangraf.

- Minedu. (2017). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico; Guía para el participante – Tercer Fascículo*. Lima, Perú: Editorial Camangraf.
- Minedu. (2017). *Asesoría a la gestión escolar y CIAG; Orientaciones, protocolos e instrumentos; Guía del participante – Tercer Fascículo*. Lima, Perú: Editorial Camangraf.
- Leithwood, K. (2008). *Como liderar nuestra escuela*. Santiago, Chile: Editorial Selesianos.
- Robinson, V. (2008). *Del liderazgo a los resultados de los estudiantes*. Santiago, Chile: Editorial Crece.
- Sánchez, M. (2017). *Gestión de la Complejidad y diversidad de la institución educativa*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Torrado, O. (2013). *Creación de una comunidad de aprendizaje* (Tesis de maestría). Universidad Santander. Colombia. Editorial Santander.
- Unesco, (1999). *Práctica pedagógica y calidad educativa*.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en IIEE de primaria del distrito de Independencia* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Editorial San Marcos.

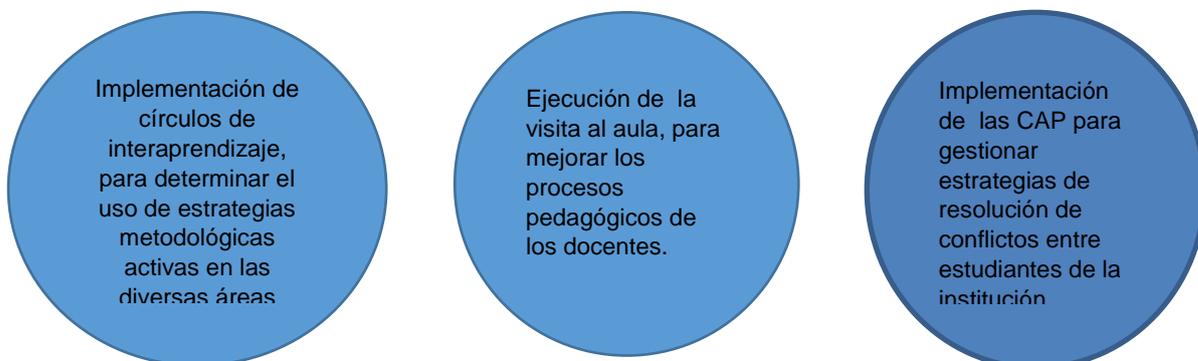
## Anexos

### Árbol de problema (causa-efecto)



Fuente: Elaboración propia.

## Árbol de objetivos



Fortalecer el monitoreo, acompañamiento y evaluación, mediante visitas al aula, para mejorar los procesos pedagógicos de los docentes, de la Institución Educativa Secundaria Pública 1° de Mayo, UGEL 305 de Santa Cruz.



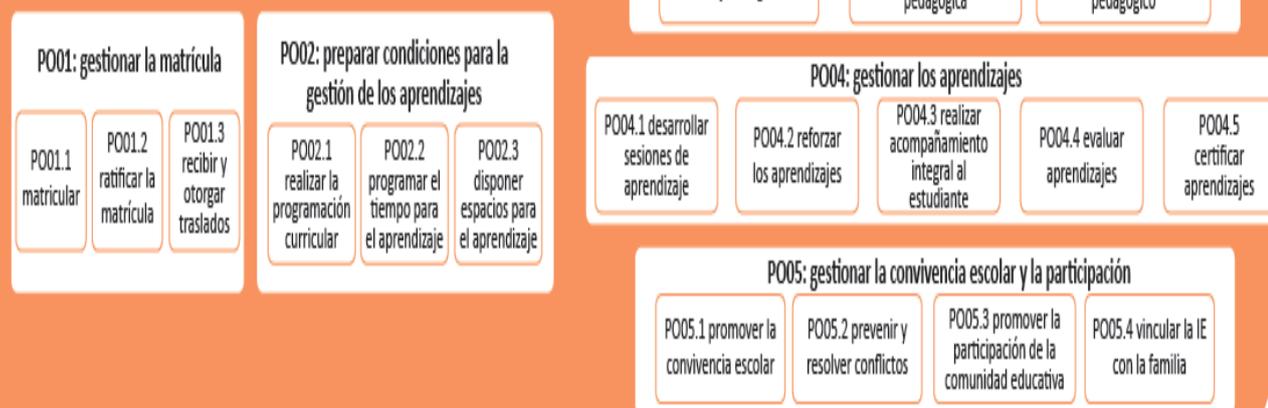
Fuente: Elaboración propia.

## Mapeo de los procesos que involucra sus alternativas

### PE: dirección y liderazgo



### PO: desarrollo pedagógico y convivencia escolar



### PS: soporte al funcionamiento de la IE



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

## Instrumento de recojo de información

### CUESTIONARIO

**FINALIDAD:** El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información acerca del liderazgo en la práctica pedagógica, en los docentes de Educación Secundaria de la Institución Educativa “1° de Mayo” de Monteseco, del distrito de Catache, provincia de Santa Cruz, región Cajamarca.

Lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y elija la opción que más se aproxime a su realidad de cada docente, marcando con un (X).

1. SEXO:                   (M)   (F)
2. CONDICIÓN:        NOMBRADO ( )                    CONTRATADO ( )
3. ESPECIALIDAD: .....
4. GRADO ACADÉMICO: NINGUNO ( )   BACHILLER ( )   DIPLOMADO ( )  
                                  SEGUNDA ESPECIALIDAD ( ),    MAESTRIA ( ),    DOCTORADO ( )

PRÁCTICA PEDAGOGICA	ESCALA DE VALOR		
	SIEMPRE (3)	A VECES (2)	NUNCA (1)
ITEMS	3	2	1
<b>DIMENSION 1: GESTIÓN CURRICULAR</b>			
1. Utiliza los conceptos básicos del CNEB, en la elaboración de sus instrumentos de gestión pedagógica.			
2. Hace uso de estrategias metodológicas activas en el desarrollo de su sesión de aprendizaje			
3. Usa materiales, recursos e instrumentos educativos, para evaluar a los estudiantes por competencias			
<b>DIMENSION 2: MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN</b>			
4. Está de acuerdo con las visitas al aula que realiza el director a los docentes.			
5. El acompañamiento del directivo, los círculos de interaprendizaje y talleres son interesante para mejorar su desempeño docente.			
6. Tiene actitud reflexiva y de cambio, en cuanto a su práctica pedagógica, acepta y aplica las innovaciones educativas.			
<b>DIMENSION 3: CLIMA ESCOLAR</b>			
7. Maneja estrategias para resolver conflictos verbales entre estudiantes.			
8. Práctica y promueve el trabajo en equipo y cooperativo para resolver situaciones problemáticas.			
9. Cumple los horarios establecidos, es decir, no quita el recreo a los estudiantes, no pierde tiempo en otras actividades			

Fuente: Elaboración propia.

### Cuadro de categorías

#### 1. Primer paso: Reducción de datos y generación de sub categorías

**Reducción de la pregunta 4:** ¿Está de acuerdo con las visitas al aula que realiza el director a los docentes?

Informantes	Respuestas
<b>Docente 1</b>	Es positivo porque nos sirve sus orientaciones para mejorar nuestro desempeño como docentes.
<b>Docente 2</b>	Si porque después de la culminación hacemos una reflexión de todo lo realizado en la sesión de aprendizaje.
<b>Docente 3</b>	El director no tiene que hacer nada en mi sesión de clase, estoy acostumbrado a trabajar solo con los estudiantes.
<b>Docente 4</b>	El ministerio de educación inventa cosas que no funciona en la práctica, varios años trabajo sin esquema de sesión.
<b>Docente 5</b>	El director debe estar haciendo sus documentos para llevar a la UGEL y no debe estar perdiendo tiempo en las aulas viendo como trabajo con mis estudiantes.
<b>Docente 6</b>	Es algo que no da resultados, por el contrario nos enfrenta entre los profesores y el director, cuando nos hace anotar cosas para cumplirlos en las sesiones posteriores.
<b>Docente 7</b>	No trae confianza que el director u otro docente me acompañe para realizar mi sesión de aprendizaje porque lo pueden comentar como trabajo.
<b>Docente 8</b>	Mejor busco a otro docente de mi confianza para que observe como trabajo y tengamos que reflexionar juntos con él porque a mi amigo lo conozco hace varios años.

#### 2. Segundo paso: comparación, relación y clasificación de categorías

**PREGUNTA N° 04:** ¿Está de acuerdo con las visitas al aula que realiza el director a los docentes?

FRASE (Respuesta de los docentes)	SUB CATEGORÍA	CATEGORÍA
<b>Docente 1; docente 2 y docente 8</b>	Aceptan los cambios en la educación impulsado por el ministerio de educación.	Participación activa de docentes
<b>Docentes 3; 4; 5; 6 y 7.</b>	Docentes que no se involucran en los cambios de la educación.	Falta de compromiso con los aprendizajes de los estudiantes.

#### 3. Tercer paso: interpretación y discusión de resultados

Interpretación de las respuestas de la pregunta 4

CATEGORIAS Y SUB CATEGORÍAS	REFERENTES TEORICOS	CONCLUSIONES PRELIMINARES
<b>Categoría:</b> Participación activa de docentes.  <b>Sub Categoría:</b> Aceptan los cambios en la educación impulsado por el ministerio de educación	La participación activa de los docentes favorece el logro de aprendizajes de los estudiantes y una buena gestión escolar.	La participación activa de los docentes favorece el logro de aprendizajes de los estudiantes y una buena gestión escolar, como manifiestan los docentes.
<b>Categoría:</b> Falta de compromiso con los aprendizajes de los estudiantes.  <b>Sub Categoría:</b> Docentes que no se involucran en los cambios de la educación.	La participación de los directivos y docentes en el logro de los aprendizajes en los estudiantes es fundamental para ser sostenible en el tiempo y espacio, para resolver sus problemas de su contexto.	La puesta en práctica del MAE, es necesario para ofrecer estrategias y acciones a los docentes para mejorar su desempeño docente en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia.

### Evidencias fotográficas

Trabajo en equipo de directivos, segunda especialidad



Fuente: archivo institución educativa.

Comunidad profesional de aprendizaje, al concluir un taller



Fuente: Archivo institución educativa.

Directivo realizando acompañamiento, en presencia del AGE de la USIL.



Fuente: Archivo institución educativa

Docente realizando sesión de aprendizaje, en aulas abiertas



Fuente: Archivo institución educativa.

## UGEL Santa Cruz

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"



### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°01304-2018-GR.CAJ/DRE/UGEL.SC.

Santa Cruz, 09/08/2018

Visto, el Memorando N°838-2018-GR-DRE-CAJ/UGEL-SC, de fecha 08 de Agosto del 2018, el Oficio N° 79-2018-GR-CAJ/UGEL-SC/J.AGP, de fecha 08 de Agosto del 2018, Informe N° 38-2018-GR-DRE-CAJ/UGEL-SC/AGP-EP y demás documentos que forman parte de la presente resolución;

#### CONSIDERANDO:

Que, el artículo 79° de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, establece que el Ministerio de Educación es el órgano del Gobierno Nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, cultura, recreación y deporte, en concordancia con la política general del Estado;

Que, la Resolución Ministerial N°281-2016 "Currículo Nacional de la Educación Básica", Resolución Ministerial N°159-2017 "Modificatoria del Currículo Nacional de la Educación Básica y los Programas Curriculares de Educación Inicial, Educación Primaria y Educación Secundaria", Resolución Ministerial N°124-2018-MINEDU Orientaciones para la Implementación del Currículo Nacional de la Educación Básica en el año 2018", son documentos articuladores de políticas e iniciativas de mejora de la gestión pedagógica.

Que, según Oficio del visto, el Mg. Roberto Torres Estela, Director del Área de Gestión Pedagógica de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa Cruz, solicita proyectar la Resolución de Aprobación del proyecto denominado "Taller Gestión e Implementación del Currículo Nacional de la Educación Básica en la Red Educativa "Flor del Café" – Monteseco – Catache.

Que, con Informe N°38-2018-GR-DRE-CAJ/UGEL-SC/AGP-EP, el Profesor César ROMERO HUAMAN, Especialista en Educación Primaria, comunica que el Proyecto de actualización docente presentado por el coordinador de la Red Educativa "Flor del Café" constituye una interesante iniciativa que da muestra de la autonomía y autogobierno de la Red, y opina que se debe autorizar y aprobar el Proyecto, comprometiéndose a asesorar, monitorear y gestionar oportunamente la participación de los especialistas en las fechas y temáticas asignadas a la UGEL S.C.

Estando a lo autorizado por el Despacho Directoral, a lo informado por el Área Gestión Pedagógica, a lo actuado por el Área de Administración – Oficina de Recursos Humanos, y las visaciones del Área de Gestión Institucional y la Oficina de Asesoría Jurídica y;

De conformidad con la Ley N°28044 Ley General de Educación, Ley N°29944 Ley de Reforma Magisterial y su modificatoria, el Decreto Supremo N°004-2013-ED, Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial y sus modificatorias, Resolución Ministerial N° 657-2017-ED, Aprueba la Norma Técnica denominada "Normas y Orientaciones para el desarrollo del Año 2018 en la Educación Básica, Decreto Supremo N°001-2015-MINEDU, Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Educación, y en uso de las atribuciones que le confiere la Ordenanza Regional N°002-2010-GR-CAJ-CR, que Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Unidad de Gestión Educativa Local Santa Cruz;

#### SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1°- APROBAR EL PROYECTO denominado "TALLER GESTIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL CURRÍCULO NACIONAL DE LA EDUCACIÓN BÁSICA" presentado por la Red Educativa "Flor del café" - Caserío Monteseco – Distrito Catache – Provincia Santa Cruz – Cajamarca., que es a partir del 04 de julio hasta el 28 de noviembre del 2018, el mismo que se adjuntan los anexos.

ARTÍCULO 2°- RECONOCER COMO RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO, el mismo que estará conformado por los Profesores que a continuación se detalla:

Mg. Edwin VASQUEZ MILIAN Director de la I.E. "1° de Mayo"	- DIRECTOR
Prof. Marco A. CACIANO PISCOYA Docente de la I.E. "1° Mayo"	- COORDINADOR DE LA RED EDUCATIVA "FLOR DEL CAFÉ"
Prof. César ROMERO HUAMAN Espec. Primaria – UGEL S.C.	- ASESOR Y MONITOR DEL PROYECTO



## RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°001304-2018-GR.CAJ/DRE/UGEL.SC.

ARTICULO 3°- DISPONER, a la Oficina de Trámite Documentario o la que haga sus veces en la Unidad de Gestión Educativa Local Santa Cruz, notifique a la parte interesada comprendida en la presente Resolución de acuerdo a lo dispuesto en el D.S. N°006-2017-JUS que aprueba el TUO de la Ley N°27444 Ley de Procedimiento Administrativo General;

REGÍSTRESE Y COMUNÍQUESE

**ORIGINAL FIRMADO**

Dr. JOSÉ FELIX EDQUEN CAMPOS  
Director de Programa Sectorial III  
Unidad de Gestión Educativa Local-Santa Cruz.

JFEC/D.UGEL-SC.  
WECH/D.AGI  
VCN/D.AAJ  
JHRA/D.AA  
LAHL/UPER  
LAHL/PROY.UPER



SE TRANSCRIBE A UD. PARA  
CONCORDANTE Y DEMAS FINES

*[Firma]*  
Dolores C. Burgos Gonzales  
TECNICO ADMINISTRATIVO I  
Unidad de Gestión Educativa Local - Santa Cruz

