



UNIVERSIDAD  
MARCELINO  
CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSGRADO  
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN  
**GESTIÓN ESCOLAR CON  
LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

**TRABAJO ACADÉMICO**

**PLAN DE MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE PARA POTENCIAR LA GESTIÓN CURRICULAR EN EL CEBA “HIPÓLITO UNANUE” DEL DISTRITO DE TARAPOTO, PROVINCIA DE SAN MARTIN Y REGIÓN SAN MARTIN, 2018**

**AUTOR: Tito Edgar Portocarrero Merino**

**ASESOR: Gladys Rocío Malqui Calla**

Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad en “Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico”

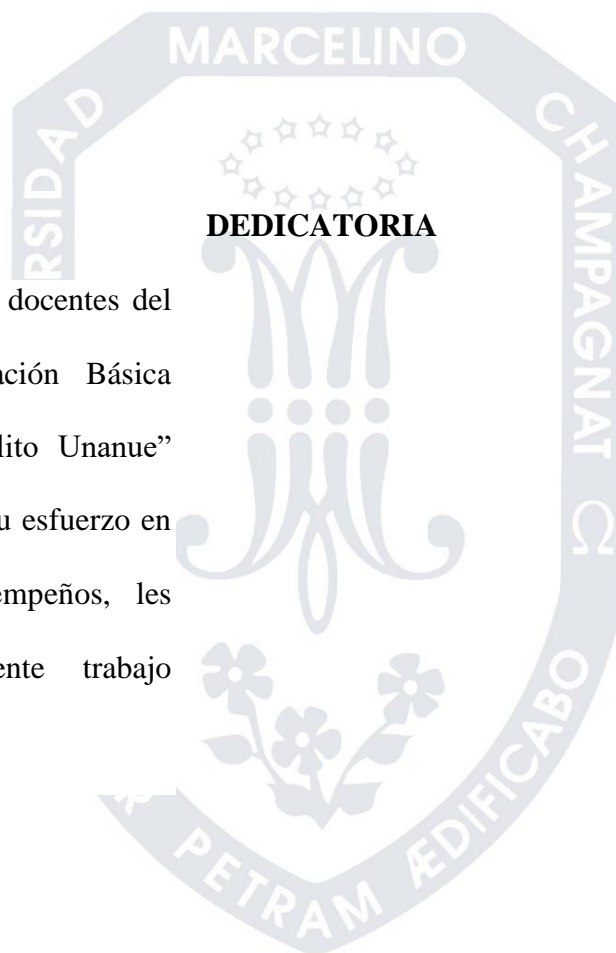
Región – San Martín - diciembre 2018



PERÚ

Ministerio  
de Educación

A los estudiantes y docentes del Centro de Educación Básica Alternativa “Hipólito Unanue” de Tarapoto, por su esfuerzo en mejorar sus desempeños, les dedico el presente trabajo académico.



## INDICE

Resumen

Introducción

Pág.

### Capítulo I: Identificación del problema

1.1 Contextualización del problema .....	7
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática.....	17
1.3 Formulación del problema.....	32
1.4 Planteamiento de alternativa de solución.....	34
1.5 Justificación.....	42

### Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores

2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema.....	54
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	54
2.1.2 Antecedentes internacionales.....	55
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada.....	56

### Capítulo III: Método

3.1 Tipo de investigación.....	63
3.2 Diseño de investigación.....	64

### Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación

4.1 Plan de Acción.....	66
-------------------------	----

4.1.1 Objetivos.....	67
4.1.2 Participantes.....	67
4.1.3 Acciones.....	68
4.1.4 Técnicas e instrumentos.....	72
4.1.5 Recursos humanos y materiales.....	74
4.1.6 Presupuesto.....	74
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción.....	77
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación.....	80
4.4 Validación de la propuesta.....	84
4.4.1 Resultados de validación.....	85

## Referencias

## Apéndices:

1. Matriz de consistencia
2. Árbol de problemas
3. Árbol de Objetivos
4. Instrumentos
5. Evidencias de las acciones realizadas

## RESUMEN

Gestionar el cambio en una institución educativa no es tarea fácil, es compleja puesto que la escuela es un sistema en pequeño, que requiere trabajar en todas las dimensiones pero con la centralidad en los desempeños, es decir el desarrollo de capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes para el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa.

El presente Plan de Acción, configurado en el trabajo académico titulado: Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para potenciar la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín y región San Martín, 2018, desarrollado en los estudios de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, para directivos de instituciones educativas de la educación básica, facilitado por la Universidad Marcelino Champagnat y el MINEDU; tiene como propósito principal “Diseñar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para fortalecer los desempeños y la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” de Tarapoto, contando con la participación del equipo docente, directivo y los líderes estudiantiles; el trabajo busca fortalecer la planificación del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, formulando estrategias e instrumentos adecuados a la necesidad formativa de los maestros, a la diversidad y a la complejidad de la gestión en el CEBA.

El tipo de investigación es aplicada, de nivel descriptivo, considerando que se propone conocer y describir para actuar, es decir entender que, como y porque fortalecer los desempeños y dinamizar la gestión curricular; siendo el enfoque abierto, flexible y

holístico, ya que la indagación se desarrolla entre la acción y la interpretación. El diseño es de investigación acción, porque es participativa, ya que involucra a los actores e investigadores, en la indagación, la descripción y la acción de construcción del CEBA que queremos.

El Plan de Acción está orientado a mejorar la planificación a fin de fortalecer los desempeños docentes y la gestión curricular para el logro de las competencias previstas.

**PALABRAS CLAVES:** *Monitoreo, acompañamiento, evaluación, práctica docente.*



## PRESENTACIÓN

El presente trabajo académico en el campo educativo cobra notable importancia en la gestión del CEBA “Hipólito Unanue” de Tarapoto, debido a que aborda la problemática central en la gestión del CEBA, como oportunidad de mejora del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, orientado a fortalecer la gestión curricular con incidencia en los resultados de aprendizajes de los estudiantes, siendo de trascendental importancia potenciar el desempeño docente en la gestión de los procesos pedagógicos, para lograr impactar de manera significativa en los aprendizajes de los estudiantes. En esa línea es un reto desde el liderazgo pedagógico conducir adecuadamente a su equipo docente hacia niveles superiores en su motivación, comprensión y práctica para el logro de las metas institucionales y la calidad educativa.

El presente trabajo académico tiene como propósito “Diseñar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para potenciar la gestión curricular del CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín, región San Martín, 2018”; asumiendo la importancia de la planificación para la concreción de las estrategias y el logro de los aprendizajes previstos, a partir de ello se ha planteado un conjunto de objetivos y acciones que permitirán alcanzar la alternativa de solución propuesta.

La lógica discursiva del estudio está organizado en cuatro capítulos: El capítulo uno, denominado identificación del problema, describe la ubicación geográfica, situación socio cultural, económica y educativa de Centro de Educación Básica Alternativa “Hipólito Unanue”, en relación al problema priorizado, sus causas y consecuencias, las capacidades del directivo el perfil docente y de los estudiantes; también se formula el problema y el planteamiento de la alternativa de solución.

El segundo capítulo, denominado “Referentes conceptuales y experiencias anteriores”, se sustenta las dimensiones y acciones que conforman la alternativa de solución, la relación del estudio con algunas experiencias exitosas, considerando los antecedentes y los referentes conceptuales.

El tercer capítulo, llamado “método”, identifica el tipo de investigación y el diseño a utilizar, describiendo el sustento de su elección, sosteniendo la coherencia entre la formulación del problema, la alternativa de solución y el tipo de diseño de investigación.

El cuarto capítulo, “Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación”, aquí se sustenta los objetivos del estudio, las acciones, metas y el cronograma de responsabilidades, en una secuencia lógica comprensible para su ejecución; se explica las técnicas e instrumentos utilizados, los recursos humanos y materiales, el presupuesto, la matriz de monitoreo, los indicadores y metas; finalmente considera la validación de la propuesta. El trabajo concluye con la presentación de las referencias y apéndices.

Por lo que vale decir: “Conocer por conocer no es humano, hay que conocer para transformar”, llevar a la práctica esta iniciativa es nuestro reto.



## CAPÍTULO I

### IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.1 Contextualización del problema.

En el marco de la Ley General de Educación y el Foro del Acuerdo Nacional, la sociedad civil organizada en el Consejo Nacional de Educación (CNE), ha promovido la movilización ciudadana para la construcción del Proyecto Educativo Nacional (2007) como instrumento de gestión para la formulación y ejecución de políticas públicas orientadas a resolver las necesidades más sentidas por cuantos entienden y desean confrontar los desafíos del desarrollo del país. Siendo de elemental preocupación la débil formación de los maestros y los bajos resultados educativos. En esta perspectiva el Proyecto Educativo Nacional (2007) establece como Objetivo 3: “Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia[...].” confirma la necesidad de implementar una “Carrera Pública Magisterial renovada que contribuye de manera eficiente al logro esperado en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y en el desempeño profesional docente” afianzando el propósito de “promover la revaloración social de la profesión docente, en base al reconocimiento de sus buenas prácticas”, orientadas a lograr el objetivo 2: “Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad”. (p. 13).

Con esta mirada, la buena labor docente es clave y como tal fortalecer sus competencias es estratégico y fundamental, en esta línea el Proyecto Educativo Regional (2005 p. 13) propone como política 4, el “Desarrollo docente integral”, conducente a potenciar sus capacidades y competencias profesionales de manera

permanente, es decir en el proceso mismo de su labor de maestro, conforme al objetivo de desarrollo educativo: “Docentes con cultura pedagógica de calidad que potencien la formación continua integral y su desempeño, de aprendizaje permanente, investigación, liderazgo y participación, centrado en el desarrollo de capacidades críticas y creativas de los estudiantes”. (p. 13)

Con esta misma orientación el Proyecto Educativo Institucional del Centro de Educación Básica Alternativa “Hipólito Unanue” de Tarapoto, articula estos objetivos de carácter nacional y regional con su visión compartida e institucional, orientada con énfasis a formar a estudiantes que “demuestran niveles de aprendizajes satisfactorios y gestionan proyectos que mejoran su vida. Los docentes tienen altas expectativas y demuestran buen desempeño en el aula”, enfatizando el fortalecimiento de las capacidades docentes como factor clave del cambio del CEBA que queremos.

Tarapoto, conocida también como ciudad de las Palmeras, se encuentra ubicada junto a la cadena oriental del Área Natural Protegida Cerro Escalera, a 6°31'30" de latitud sur y a 76°22'50" longitud oeste, a una altura de 333 m.s.n.m. geográficamente tiene una ubicación privilegiada entre los ríos Cumbaza y Shilcayo y entre los distritos de Morales y La Banda de Shilcayo; ocupa la zona central de la región San Martín, donde confluyen los más importantes valles y rutas comerciales como: El valle del Bajo Mayo, el valle del Huallaga Central y Bajo Huallaga, el Valle del Sisa y el Pongo de Caynarachi, por lo mismo está interconectada mediante vías asfaltadas desde las provincias del Norte: Rioja, Moyobamba y Lamas, las provincias del Sur: Tocache, Mariscal Cáceres, Huallaga, Bellavista y Picota, desde el Occidente la provincia El Dorado y con el Este: La provincia de Alto Amazonas que corresponde al

departamento de Loreto. Gracias a su privilegiada ubicación y esfuerzo de sus habitantes la han convertido en una de las metrópolis más importantes de la selva peruana; con una población dedicada principalmente al comercio, turismo, pequeñas industrias y a la agricultura.

En la ciudad de Tarapoto se desarrollan importantes instituciones educativas de nivel básico y nivel superior como la Universidad Nacional de San Martín, la Universidad Privada Cesar Vallejo, la Universidad La Unión, el Instituto Superior Pedagógico de Tarapoto, el Instituto Superior Tecnológico Nororiental de la Selva, entre otras en el nivel básico también está el Centro de Educación Básica Alternativa “Hipólito Unanue”, como institución educativa con sede referencial en el jirón Orellana N° 100, esquina con Martínez de Compañón, en el cercado de la ciudad y distrito de Tarapoto, provincia de San Martín y región San Martín; con una sede periférica que funciona en la Institución Educativa N° 066 del distrito de Sauce, provincia y región San Martín.

El Centro de Educación Básica Alternativa “Hipólito Unanue”, brinda servicios educativos de nivel básico a adolescentes, jóvenes y adultos en extraedad, a aquellos que por diversos motivos interrumpieron sus estudios de educación básica regular y decidieron retornar, compatibilizando el estudio con el trabajo y las responsabilidades familiares. De igual modo brinda sus servicios en diversos turnos, con flexibilidad horaria, en diversas modalidades; el servicio equivalente a primaria se ofrece a través de los ciclos inicial e intermedio por las mañanas; el ciclo avanzado equivalente a secundaria, se brinda de manera presencial en las tardes; el avanzado semipresencial en las noches y a distancia virtual e itinerante los días sábados y domingos.

Desde hace tiempo los programas no escolarizados de adultos, los centros de educación nocturna y de educación básica alternativa fueron estigmatizados, como centros de refugio de estudiantes que han fracasado en su vida escolar; de docentes cansados y enfermos y en otros casos sancionados por malas prácticas. Hoy en día esa mirada va cambiando con el esfuerzo de los docentes, estudiantes y directivos, conforme van respondiendo a la necesidad formativa de aquellas personas que no tuvieron la oportunidad de concluir su formación básica y certificarse; afianzando las competencias y capacidades previstas como actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas para seguir aprendiendo toda la vida, asumiendo institucionalmente los enfoques: La educación como derecho humano, inclusión con atención a la diversidad, la afirmación de la cultura amazónica e interculturalidad, el enfoque ambiental, el bien común y la búsqueda de la excelencia. Aplicando básicamente los principios de: La democracia, la participación, la ética, la calidad y la libertad para pensar, crear y aprender sin límites.

Para su mejor funcionamiento y logro de los propósitos institucionales el CEBA se ha organizado en el Concejo Educativo Institucional (CONEI), como organismo de participación, concertación y vigilancia ciudadana que fortalece la gestión escolar para el logro de las competencias previstas. El CONEI liderado por el equipo directivo, se ha constituido con elección democrática de sus miembros, quienes representan a sus respectivos estamentos: Docentes, estudiantes y trabajadores administrativos; y en el marco de la normatividad vigente asumen como rol resolver las dificultades de la gestión escolar, tomando decisiones concertadas para el logro de las metas y la mejora continua.

Los estudiantes, vistos como la razón de ser de la institución educativa, se han organizado democráticamente en el Concejo de Participación Estudiantil (COPAE), básicamente para el ejercicio de los deberes y derechos estudiantiles, promoviendo una cultura de respeto mutuo, la convivencia armónica, asumiendo como funciones claves: La participación, la concertación y la vigilancia ciudadana, orientadas a fortalecer la gestión escolar para el logro de las metas institucionales. De igual manera se han organizado en el Concejo de Aula para gestionar el aula y los recursos generando un ambiente agradable y propicio para el aprendizaje, asumiendo responsabilidades compartidas en las siguientes comisiones de: Cultura y deportes, salud y ambiente, aprendizaje mutuo, ciudadanía y derechos, recursos y materiales, interactuando de manera colaborativa durante la sesión de aprendizaje.

El CEBA “Hipólito Unanue” actualmente atiende a 437 estudiantes, de los cuales 160 son mujeres y 277 hombres; quienes en su mayoría proceden de familias de sectores marginales, de zonas periféricas de la ciudad y de los distritos rurales; las que inmigraron en búsqueda de trabajo y mejores condiciones de vida, forjando los asentamientos humanos y pueblos jóvenes, con necesidades básicas insatisfechas. Constituyen un sector vulnerable y expuesto a diversos riesgos sociales, la pobreza, el desempleo, la delincuencia, la violencia, el alcohol y las drogas; lo que genera en los adolescentes y jóvenes situaciones difíciles, comportamientos inadecuados y dificultades para aprender. Referente a su situación laboral, son en su mayoría subempleados con trabajos precarios e informales que les permite subsistir, desempeñándose como trabajadoras de hogar, vendedores ambulantes, motocarristas, mecánicos, obreros y agricultores; con escasa motivación para el estudio, la poca práctica de valores y la cognición.

Para enfrentar esta realidad, la institución educativa no deberá perder de vista, sino adecuarse a atender las necesidades y expectativas de los estudiantes y la comunidad, proporcionándoles las herramientas que les permita fortalecer su desarrollo integral, para seguir aprendiendo toda la vida. Los estudiantes buscan mejorar sus desempeños y aspiran en un período inmediato, culminar sus estudios y certificarse, sin desatender su desempeño laboral y mejorar sus condiciones de vida.

Asumida la gestión desde el 2015 se han ensayado diversos planes de mejora, con el propósito de enfrentar la evidente y sentida problemática escolar, ensayando diversas estrategias como soluciones inmediatas, pero sin poder revertir la ineficacia docente, evidenciada en los bajos niveles de aprendizajes de los estudiantes. Con este propósito el presente Plan de Acción, compromete a la comunidad educativa, con la participación de 2 directivos, 15 líderes del Concejo de Participación Estudiantil (COPAE) y 14 docentes, quienes manifiestan su expectativa de mejorar su desempeño profesional y el servicio educativo que brindan, con este propósito se preparan de manera colegiada, poniendo en funcionamiento los Grupos de Interaprendizaje (GIA) por campos de ciencias y humanidades; mediante cursos virtuales, utilizando la plataforma de PeruEduca del Ministerio de Educación y en otros casos mediante cursos presenciales que organiza la Institución Educativa, la UGEL-SM, la DRE-SM y el MINEDU; en todos los casos sin tener en cuenta las necesidades formativas de los docentes.

A iniciar el ciclo promocional 2018, se asumió la tarea de revisar el diagnóstico institucional para reformular el Plan Anual de Trabajo, en el marco de las responsabilidades del Consejo Educativo Institucional y en especial del equipo

directivo, se han identificado algunos problemas que afectan los compromisos de gestión escolar y en particular la gestión curricular, teniendo al centro la gestión de los procesos clave, los procesos de enseñanza aprendizaje. Con esta mirada y en el marco de las responsabilidades del equipo directivo, al evaluar las actividades realizadas el presente año, se identificaron los problemas que afectan la gestión escolar y en especial la gestión curricular, priorizando como problema central “el inadecuado diseño del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente”, lo que repercute en el ineficaz desempeño docente y en consecuencia en los bajos resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En cuanto al problema en estudio, guarda relación con el Marco del Buen Desempeño del Directivo - MINEDU (2014), en la competencia 6, explicitada en el desempeño 20, como una buena práctica o función a cumplir en su labor, es que el directivo: “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas” y el desempeño 21 especifica: “Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora”. (p.47). Lo que guarda relación con el compromiso cuatro de la gestión escolar: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, conforme lo establece las “Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica, aprobada con Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU. (p.4).

Así mismo, Viviane Robinson, citado por el MINEDU, en el Módulo del Plan de Acción y buena práctica (p. 7), como rol del directivo, establece en su tercera dimensión “retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje, monitorea sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados. De igual modo en su cuarta dimensión señala que “participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (cursos o grados) o informales a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza”.

El presente Plan de Acción propone en su gestión tres etapas: Planeamiento y formulación el año 2018, la ejecución del plan, lo prevé para el año 2019 y concluye con el proceso de evaluación del plan al finalizar el período promocional 2019.

**El planeamiento y formulación del Plan de Acción.** El presente plan de acción fue diseñado en un trabajo de equipo, identificando los principales problemas que dificultan la gestión escolar y el logro de los resultados previstos, priorizando el problema central del CEBA “Hipólito Unanue” que afecta lo principal de la gestión escolar que son los desempeños, desde una perspectiva de liderazgo pedagógico, se identificaron las causas y sus efectos; posteriormente se plantearon los objetivos y acciones para la resolución del problema priorizado, orientado a fortalecer los desempeños y la gestión curricular y en consecuencia la gestión escolar.

**Ejecución y aplicación, año 2019.** El plan de acción enriquecido y aprobado por la comunidad educativa, entrará en ejecución, desarrollando las actividades y tareas



previstas en la etapa de la planificación, para el cumplimiento de los objetivos para concretar y dar sustento a la alternativa de solución.

**Evaluación del Plan de Acción.** El Plan de Acción, será monitoreado y evaluado de manera permanente y participativa, a fin de identificar los avances y los factores que dificultan los procesos de gestión y los resultados educativos, lo que nos permitirá ajustar el plan en el propio proceso de ejecución, tomando las decisiones pertinentes y oportunas, evitando desviaciones y extrayendo las lecciones aprendidas para la mejora continua.

## 1.2 . Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

Respecto de los resultados del diagnóstico, a partir del análisis de la situación problemática utilizando el árbol de problemas y el recojo de la información a través de la técnica de entrevista, los actores de la comunidad educativa han identificado y priorizado como problema central de la institución educativa el “Inadecuado diseño del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, dificulta la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín y región San Martín, 2018”; se sitúa en el mapa de procesos de la institución educativa, entre los procesos estratégicos de dirección y liderazgo institucional, referido a las estrategias del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, orientadas a dar soporte a la práctica pedagógica, a fin de mejorar la calidad de gestión de los procesos clave, es decir, los procesos de enseñanza aprendizaje y así lograr mejores resultados educativos. Este problema priorizado tiene sus consecuencias en otros que agravan la situación problemática, tales como: El “limitado soporte al desarrollo de la profesionalidad docente”, puesto

que las necesidades formativas de los docentes no están siendo valoradas ni mucho menos atendidas como debieran. De igual manera “los ineficaces procesos pedagógicos” que desarrollan los docentes no logran las metas de aprendizajes previstas, manteniéndose inalterable las tradicionales formas de enseñar y aprender. La “toma de decisiones poco asertivas para fortalecer la práctica docente”, se desarrollan acciones sin atender las necesidades formativas del docente. Todas estas consecuencias ciertamente que repercuten en los “aprendizajes insatisfactorios de los estudiantes”.

El problema objeto de la presente investigación, se aborda con el propósito principal de revertir el inadecuado diseño de plan monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, puesto que mantiene la ineficiencia e ineficacia en la gestión de los desempeños de los directivos, de los docentes y en la gestión curricular, debilitando los procesos clave de enseñanza aprendizaje y el logro de las capacidades y competencias previstas de los estudiantes.

Con referencia al plan de monitoreo y acompañamiento elaborado a inicios del 2018, se evidenció un cronograma para recoger información de la práctica docente, sin considerar los procesos subsiguientes y complementarios del procesamiento y la consolidación de la información, el análisis, valoración y reflexión para la acción, generando mayores compromisos de mejora con la comunidad educativa. El plan ha obviado la estrategia del acompañamiento pedagógico, como espacio de retroalimentación, reflexión y acción para superar las dificultades encontradas. Es más, el Plan no ha previsto la estrategia de la evaluación de la práctica docente como clave de cambio, para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora y tomar

decisiones, atendiendo con pertinencia las necesidades formativas de los docentes, unificando esfuerzos y recursos para fortalecer los desempeños de manera individual e institucional, para reflexionar y valorar los resultados y seguir mejorando la gestión de los procesos clave, los procesos pedagógicos y la gestión curricular, a fin de lograr los aprendizajes satisfactorios de manera sostenible.

Aplicándose el plan, el monitoreo fue parcialmente ejecutado; el equipo directivo aplicó una visita al trabajo docente en aula, utilizando las rúbricas de observación orientadas a evidenciar y valorar los desempeños. Se recogió la información, se procesó, se socializó los resultados identificando las fortalezas y las oportunidades de mejora, establecidas en las necesidades formativas pero sin llegar a atenderlas. Por lo mismo, el plan no previno un adecuado acompañamiento a la práctica docente, que atiende de manera integral y sostenida el fortalecimiento del desempeño y la gestión curricular; ni mucho menos ha previsto, una adecuada evaluación de desempeño docente, que conduzca a fortalecer las mejores prácticas y la profesionalidad docente, para lograr la calidad en la gestión los procesos pedagógicos y de aprendizaje. En suma el problema en estudio ha debilitado el logro de las metas institucionales en cuanto a desempeños, en gestión curricular e institucional.

Un análisis del problema priorizado, nos llevó a identificar las siguientes causas:

**CI. La inadecuada planificación del monitoreo de la práctica docente, dificulta el recojo de información sobre el desempeño docente.** Si bien el monitoreo como estrategia pedagógica ha sido prevista en un plan, sin embargo no fue entendida en su integridad, ni mucho menos en su aplicabilidad. Con una mirada incompleta, de manera aislada, no articulada, ni mucho menos integrada a los otros procesos clave de

mejora pedagógica, los procesos de acompañamiento y evaluación de la práctica docente se han visto debilitados. Es más, la aplicación parcial del cronograma de monitoreo debilitó su consistencia, para convertirse en un verdadero soporte a la práctica pedagógica y la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje. A esto se agrega, el predominio del rol supervisor y de actitud crítica de algunos miembros del equipo directivo ante las debilidades de la práctica docente, han revivido el recelo, la desconfianza y las resistencias en las relaciones, debilitando la armonía, la integración y cooperación mutua para concretar el cambio que queremos; postergando la atención a las necesidades formativas de los docentes, el fortalecimiento a sus desempeños y al logro de los resultados de aprendizajes previstos.

### **C 2. Insuficientes estrategias de acompañamiento pedagógico dificulta fortalecer el**

**desempeño docente.** El plan de monitoreo y acompañamiento a la práctica docente, no distingue la particularidad de ambas estrategias, complicando la comprensión y aplicación de ambas, asumiendo en la práctica solo la gestión del monitoreo, más no el acompañamiento, como estrategia para fortalecer los desempeños y lograr mejores resultados de aprendizajes de los estudiantes. Confusa la comprensión con la ejecución incompleta, la estrategia del acompañamiento fue debilitándose y en la mayoría de casos no fue ejecutada, posponiéndose la reflexión personalizada y conjunta de lo observado, sin hacer conciencia de los aciertos y errores, manteniéndose latentes las debilidades en los desempeños docentes y en consecuencia, los bajos niveles de logro de aprendizajes de los estudiantes.

### **C3. Inadecuado diseño de evaluación de la práctica docente dificulta la valoración y**

**la toma de decisiones de mejora.** El plan objeto de estudio, también se refiere a la

evaluación de la práctica docente en el aula, utilizando como instrumento las rúbricas de desempeño en aula establecidas por el MINEDU. Sin embargo el diseño soslayó los procesos complementarios subsiguientes, la sistematización de la información, el análisis, la reflexión, la valoración y la toma de decisiones para la mejora, como también no se tomó en cuenta la articulación de este proceso, con el monitoreo y el acompañamiento pedagógico que son estrategias que se retroalimentan y completan mutuamente.

De igual manera se desestimó otros aspectos de evaluación de la práctica docente, tales como la programación curricular y en especial la preparación de las sesiones de aprendizaje y los materiales educativos adecuados a la necesidad y a la diversidad, para ser más efectivos en la gestión de los procesos y los resultados educativos. Se desestimó la participación del docente en la gestión escolar, es decir en los compromisos de permanencia del estudiante, las horas efectivas, la tutoría, el plan lector y otras estrategias que fortalecen los aprendizajes previstos.

El plan del monitoreo y acompañamiento en estudio, soslayó el uso adecuado de la información, así como la socialización y reflexión para volver a la acción de mejora; obvió la opinión de los estudiantes quienes son los beneficiarios y protagonistas del proceso educativo, sujetos de deberes y derechos.

A esto se agrega, la poca coordinación del equipo directivo con los involucrados, tanto para la comprensión y formulación del diseño y los instrumentos del plan, como para su eficaz involucramiento en la ejecución y valoración de las propias acciones.

Al ejecutarse el primer monitoreo como primera estrategia del plan, se ha producido y procesado la información, se ha reflexionado sobre los resultados, sin tomar las decisiones de cambio, quedando pendientes la evaluación y el acompañamiento pedagógico como estrategias de mejora continua. Lo que debilitó la ejecución del plan en general, presentándose muchas limitaciones para cumplir su propósito y aportar al fortalecimiento de los desempeños de los maestros. Al no recibir el soporte pedagógico, la práctica docente mantiene sus debilidades evidenciándose en limitados desempeños docentes con bajos logros de aprendizajes, afectando la gestión curricular y el desarrollo institucional.

Se confirma entonces, que el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación con el que cuenta la institución educativa, muestra carencias técnicas en cada una de las estrategias clave, lo que dificultan la implementación. En lo que respecta al monitoreo, si bien propone el recojo de la información del desempeño en el aula, pero ésta, al no ser procesada, analizada, ni valorada pierde su utilidad, constituyéndose en una debilidad del plan en general, haciéndose imprescindible la visualización de estas acciones en el plan. De igual modo, el plan debió considerar la evaluación de la práctica docente como un proceso integral, sistemático y complementario al monitoreo, debiendo establecer con claridad los procesos de análisis y valoración de la información para la toma de decisiones de mejora, es decir deberá estar orientada a identificar y valorar las fortalezas y puntos críticos del desempeño, conocer las necesidades formativas, valorarlas de manera crítica para poder dar soporte técnico pedagógico pertinente a los maestros. Establecemos entonces que la evaluación del desempeño docente, aporta con la información clave para tomar decisiones de mejora pedagógica, utilizando como estrategia fundamental el acompañamiento pedagógico a

la práctica docente. Es así como evidenciamos entre otras debilidades del plan, la estrategia del acompañamiento pedagógico propuesta, sin articular con las estrategias que le anteceden que son las del monitoreo y evaluación de la práctica docente, y considerando sólo el acompañamiento al trabajo en aula y más no a otras prácticas, en otras dimensiones que también necesita fortalecer.

Al analizar el plan, se pudo evidenciar que las actividades del monitoreo y acompañamiento de la práctica docente fueron incluidas en el Plan Anual de Trabajo 2018 de la institución educativa, como dos procesos en uno, sin tomar en cuenta la evaluación de la práctica docente y por consiguiente la toma de decisiones de mejora.

De lo que podemos concluir que el diseño del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, fue inadecuada a las necesidades formativas de los docentes, por lo que fácilmente la estrategia se debilitó en un contexto de relaciones interpersonales resquebrajadas y un clima poco propicio para su implementación, desviándose los esfuerzos del equipo directivo a prioridades administrativas que también son importantes; situación que atenuó al desempeño docente, debilitando al liderazgo pedagógico como soporte de la gestión curricular y escolar.

Existen estudios que revelan el impacto positivo del liderazgo pedagógico del equipo directivo en los aprendizajes de los estudiantes, como describe Viviane Robinson, citado por el MINEDU en el Manual del Director (p. 23), quien propone como buenas prácticas de gestión escolar: el “establecimiento de metas claras y expectativas de aprendizaje relevantes y medibles [...] la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum con aplicación de los correspondientes feedbacks

formativos y sumativos de los docentes; promoción y participación en aprendizaje y desarrollo profesional docente”; involucrando al directivo en el área de gestión pedagógica, como soporte a la labor docente para mejorar sus desempeños y desarrollo de su profesionalidad, siendo líder y aprendiz a la vez, con el propósito de lograr los objetivos y la visión de la escuela que queremos.

Así mismo, el problema priorizado debilita la concreción del cuarto compromiso de gestión escolar, el “acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica”, establecida en la Norma Técnica: “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones educativas de la educación básica”, (p.4), aprobada con Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU. Lo que también afecta el desarrollo de la competencia 6, establecida en el Marco de Buen Desempeño del Directivo (p. 49), que precisa: “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta”, que se complementa en el desempeño 20 una como buena práctica de gestión escolar: “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas”.

En este contexto la comunidad educativa del CEBA “Hipólito Unanue” liderado por el equipo Directivo despliega sus esfuerzos orientados a resolver las principales preocupaciones, asumidos como los compromisos de gestión escolar.



Respecto al primer compromiso de gestión escolar, en el CEBA “Hipólito Unanue” **el progreso anual de los aprendizajes** durante el presente año escolar, es evidente el bajo nivel de progreso de los aprendizajes, manifiesta en la poca práctica de valores, las limitadas habilidades cognitivas, poco teóricos y reflexivos, con estilos prácticos de aprendizaje, con habilidades motrices para el deporte y el trabajo físico; haciéndose necesaria y urgente la elaboración de una propuesta de gestión curricular pertinente, que conlleve a algo diferente de la educación básica regular, es decir a responder las necesidades de aprendizaje y de vida de los estudiantes.

Respecto al segundo compromiso de gestión escolar, la comunidad educativa viene asumiendo como política priorizada la inclusión, **la asistencia y permanencia interanual de los estudiantes**, a fin de atender la necesidad formativa de este sector vulnerable, que ciertamente ha vivido la desilusión en la modalidad de educación básica regular. Los esfuerzos no pueden ser en vano, por primera vez los asesores de sección identificaron a estudiantes que viven situaciones difíciles y su lista han derivado al equipo de Tutoría y Orientación Educativa para su registro y atención de manera personalizada y grupal. Sin embargo los resultados en este compromiso de gestión escolar no son tan halagadores, debido a múltiples factores, tales como: el sinceramiento y respeto a las normas y en especial la que rige las edades en relación al tiempo y las modalidades: presencial, semipresencial y a distancia, virtual e itinerante, respondiendo a la necesidad y a la diversidad sin salirse de las normas, son factores influyentes que a veces les separa, como podemos apreciar en la siguiente tabla.

**Tabla N° 1:**  
**Evolución de la matrícula, promoción y deserción por períodos  
promocionales**

Año/ ciclo	Matriculados	Promovidos		Requieren Recuperar		Retirados	
		fi	%	Fi	%	fi	%
2016 - 1	614	318	60	114	21	101	19
2016 - 2	439	213	59	73	20	74	21
2017 - 1	499	258	61	68	16	96	23
2017 - 2	402	205	64	51	16	66	20
2018 - 1	437	295	68	69	16	73	17

*Fuente: Actas y registros de evaluación de aprendizajes a octubre 2018.*

La tabla nos muestra, la evolución de la matrícula, la promoción, los que requieren recuperación y la deserción en los períodos promocionales 2016-I y II, los períodos 2017-I y II y en lo que va el período promocional 2018. En la matrícula, apreciamos un aumento constante en los primeros períodos promocionales del año, comparativamente con los segundos períodos promocionales del año que disminuye, debido a que siempre a inicios de año, muchos estudiantes abandonan la escuela por diversos motivos, como repitencia, extraedad, situación económica y abandono, siendo así separados del sistema de educación básica regular.

En cuanto a la evolución de la promoción de grado de estudios, la tendencia es de ligero progreso que va del 60% el 2016, al 64% el 2017 y al 68% el 2018; lo que significa un avance progresivo en la mejora en la gestión de los aprendizajes; aminorándose el porcentaje del 21% al 16% de aquellos estudiantes que al término del período requieren recuperación.

La tabla también muestra la evolución de la deserción escolar en este período 2016-2018, con una ligera tendencia de incremento y el 2018 una baja significativa de estudiantes que se retiran y no concluyen su período promocional, debido a factores asociados de orden laboral y traslado de residencia. Respecto al tercer compromiso de gestión escolar, **el cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa;** éste 2018 a diferencia de años anteriores, no hubo paralizaciones laborales que suspendieran el servicio educativo para los estudiantes. De igual modo las inasistencias de uno u otro docente, por motivos de salud y estudios, se coberturaron con contratos de docentes del área o especialidad, del mismo CEBA. Es decir los estudiantes no fueron desatendidos en el desarrollo de sus clases, lo que ha contribuido positivamente a fortalecer sus aprendizajes.

Respecto a la gestión del monitoreo y acompañamiento a la práctica docente, el plan anual de trabajo ha previsto, 3 visitas de monitoreo y acompañamiento a cada docente en aula, habiéndose cumplido solo una, hasta el mes de octubre. La estrategia incluye la observación y el registro de evidencias de la práctica pedagógica, obviando la reflexión y compromisos como procesos orientados a fortalecer los desempeños básicamente en los procesos de enseñanza aprendizaje. La estrategia en mención fue debilitada en su aplicación, llegando a concretarse una sola visita a cada docente, con las acciones que prevé. Cumplida la tarea, ejercitamos la consolidación de la información sobre los desempeños docentes, recogida en el primer monitoreo, estableciendo que los docentes han logrado:

- ✓ Involucrar a los estudiantes en sus aprendizajes en un 71% con actividades de su interés, existiendo aún una debilidad del 29%.

- ✓ Propiciar un ambiente de respeto y proximidad con los estudiantes, en un 66%, con una buena relación de acercamiento y atención a sus necesidades, subsistiendo aún debilidad del 34%.
- ✓ Demostrar dominio para regular positivamente el comportamiento de los estudiantes en un 63%, utilizando básicamente las normas de convivencia. Lo que implica una debilidad del 37%.
- ✓ Evaluar el progreso de los aprendizajes para retroalimentar y adecuar su enseñanza en un 55%, siendo aún una debilidad del 45%.
- ✓ Promover el razonamiento, la creatividad y el juicio crítico un 43%, siendo la debilidad mayor, cuantificada en un 57%.

Estableciendo una relación contraria a los logros, fijamos los puntos críticos del desempeño docente del CEBA, los mismos que constituyen las necesidades formativas de los docentes, estableciendo la siguiente prioridad:

- ✓ Promover el razonamiento, la creatividad y el juicio crítico en los estudiantes. Es el desempeño de mayor necesidad docente, ya que un 57% no lo aplica en sus sesiones de aprendizaje.
- ✓ Evaluar el progreso de los aprendizajes para retroalimentar y adecuar su enseñanza, los docentes necesitan fortalecer este desempeño un 45%.
- ✓ Regular positivamente el comportamiento de los estudiantes, aún se requiere fortalecer en un 37%.
- ✓ Respeto y proximidad con los estudiantes, se necesita fortalecer en un 34%.
- ✓ Involucrar a los estudiantes de principio a fin en el aprendizaje, requiere fortalecer un 29%.

En atención a estas necesidades formativas, el equipo directivo no ha implementado las estrategias de fortalecimiento de los desempeños docentes, para resolver la situación problemática evidenciada. Desviados de esta situación los docentes se han organizado en dos grupos de interaprendizaje, desarrollando el trabajo colegiado por campos del conocimiento de: Ciencias y Humanidades, orientados a fortalecer la programación curricular.

En ese contexto se ha priorizado como problema principal el “Inadecuado diseño del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, dificulta la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín y región San Martín, 2018”, afectando directamente la mejora de los desempeños docentes en la gestión de los procesos pedagógicos y de aprendizaje. Para este análisis se aplicó la técnica del árbol de problema, identificando y analizando el todo y sus partes, el problema central, sus causas y efectos.

Para recoger información relevante sobre el problema en estudio, se ha considerado importante aplicar la técnica de la entrevista a los actores clave del cambio educativo, los docentes y estudiantes del CEBA “Hipólito Unanue”.

Para la entrevista, se estableció como categoría: El monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Estableciéndose como subcategorías los mismos componentes del proceso. Aplicada la entrevista se obtuvieron los siguientes resultados:

**En la entrevista a los docentes opinan:**

**En la subcategoría el monitoreo**, a la pregunta: ¿Cómo valoras el monitoreo a la práctica docente? La mayoría de docentes valoran la importancia del monitoreo a su práctica, opinan que fue un logro el haberlo programado e implementado aunque parcialmente y con sus dificultades, porque permite utilizar la información de nuestra misma práctica y en consecuencia nos da la oportunidad de conocernos más y mejorar nuestro trabajo, sin embargo pocos reconocen que les ayuda a tener mejores aprendizajes con los estudiantes.

**En la subcategoría acompañamiento**, los docentes si bien reconocen que es una estrategia importante para mejorar la práctica pedagógica, pero también para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, ya que permite identificar nuestras fortalezas y debilidades mejorar las estrategias de mejora”. Sin embargo explican que en su aplicación se tuvo algunas limitaciones, como el no considerar las necesidades formativas de los docentes, y no atenderlas como es debido.

**En la subcategoría evaluación**. De igual manera la mayoría de docentes entrevistados, reconoce que “la evaluación del desempeño docente es muy importante ya que permite mejorar la práctica docente y en consecuencia permite mejorar también los resultados de aprendizaje de los estudiantes”

**En cuanto a las propuestas de mejora** del monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño, los maestros sugieren “mayor coordinación y empatía de los directivos” al cumplir las funciones del monitoreo, acompañamiento y evaluación

de la práctica pedagógica, porque son estrategias de mucha sensibilidad, sugieren el desarrollo de “talleres vivenciales y demostrativos en aplicación de las rúbricas y evaluación”, “elaboración y ejercicio de las sesiones de aprendizaje significativo”, sugieren también “más frecuencia del acompañamiento” en aula.

**En entrevista a los estudiantes opinan:**

En la categoría monitoreo, a la pregunta: ¿cómo valoras el monitoreo al desempeño docente? Los estudiantes respondieron: “es importante el monitoreo del director a los docentes, para que sepa cómo nos están enseñando los maestros y vean como estamos aprendiendo los estudiantes.

Respecto a la subcategoría acompañamiento pedagógico de los directivos al docente de aula, los estudiantes también consideran que es importante, abrir las aulas a los directivos “para que sepan lo que ahí hacemos, que nos enseñan los docentes, como nos enseñan y con que nos enseñan”, para que puedan apoyar a los docentes en su aula. También afirman que les “ayuda a mejorar sus aprendizajes, puesto que el docente más se esmera en hacer bien su trabajo”.

Los estudiantes entrevistados, reconocen que “la evaluación sirve mucho en el estudio, para “ver cuánto vamos aprendiendo y cuanto nos falta aprender, sobre un tema o una clase, así avanzamos”.

En cuanto a las propuesta de mejora, a la pregunta ¿Qué propones para mejorar el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación a la práctica docente? Los estudiantes

explican que la evaluación debería ser más permanente, sugieren cambios en las prácticas del docente para que “enseñen con más amabilidad, poniendo mayor atención en los desempeños de los estudiantes”, también sugieren “mayor disciplina y práctica de valores”, manifiestan “también podríamos evaluar a nuestros maestros”, su trato, su forma de ser, su forma de enseñar, su preparación y lo que sabe y no sabe, sería muy bueno y útil” a la vez para seguir mejorando cada período académico.

### **1.3 Formulación del problema.**

Analizada la situación problemática del CEBA “Hipólito Unanue”, se ha logrado identificar como problema priorizado, el “Inadecuado diseño del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, dificulta la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín y región San Martín, 2018”, problema que ha sido identificado y priorizado por la comunidad educativa utilizando una tabla de criterios de valoración de la situación problemática; lo que nos ha permitido formular el siguiente problema: ¿De qué manera el adecuado diseño del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente fortalece la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín, región San Martín, 2018?

Es así que el problema en estudio, fue analizado utilizando la técnica del árbol de problemas, que consiste en la representación gráfica de lo que está ocurriendo en realidad, es decir el problema principal ubicado en el tronco, buscamos el origen del problema, es decir las causas, preguntando ¿por qué ocurre este problema? y con las repuestas construimos las raíces o causas, identificando como primera causa la “Inadecuada planificación del monitoreo a la práctica docente, dificulta recoger



información sobre el desempeño docente”, lo que implica la poca claridad desde el principio o sea desde la planificación sobre el significado, la importancia, el cómo, cuándo y con qué se implementaría la estrategia, lo que condujo a una práctica superficial, discontinua y poco efectiva para fortalecer el desempeño docente. Una segunda causa identificada son las “Insuficientes estrategias de acompañamiento pedagógico, dificulta fortalecer el desempeño docente”, ya que el monitoreo no articula con la evaluación de la práctica docente, como tal no evidencia las necesidades formativas que deben ser atendidas con la estrategia del acompañamiento a la práctica docente, quedando esta tarea siempre pendiente. La tercera causa identificada del problema es el “Inadecuado diseño de evaluación de la práctica docente dificulta la valoración y la toma de decisiones de mejora”, ciertamente no consideraba identificar los avances, las fortalezas y oportunidades de mejora de la práctica docente, ni mucho menos el análisis, la valoración y la toma de decisiones para seguir mejorando de manera permanente.

**Para determinar las consecuencias** preguntamos ¿Qué efectos ocasiona este problema?, o que consecuencias nos trae? y con las respuestas construimos la copa del árbol, estableciendo las siguientes consecuencias: “El limitado soporte al desarrollo de la profesionalidad docente”, puesto que los desempeños del maestro no están siendo valorados, ni mucho menos atendidos para su fortalecimiento. Otra consecuencia son “los ineficaces procesos pedagógicos que no logran las metas previstas”, puesto que no responden a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. De igual manera, otra consecuencia identificada es, “Toma de decisiones poco asertivas para mejorar la práctica docente”. Estas consecuencias del problema

priorizado son además las que afectan en los “aprendizajes insatisfactorios de los estudiantes”.

El árbol de problemas como técnica gráfica lo presentamos en el *Apéndice 2*, el mismo que fue elaborado siguiendo los siguientes pasos:

- ✓ Formulación del problema central.
- ✓ Identificación de las causas del problema y sus interrelaciones
- ✓ Identificación de los efectos y sus interrelaciones
- ✓ Diagramado del árbol de problemas
- ✓ Verificación de la consistencia de su estructura.

#### **1.4 Planteamiento de alternativa de solución.**

Frente al problema priorizado cabe la necesidad de plantear una propuesta que fortalezca la gestión curricular y de manera especial los procesos de enseñanza aprendizaje, que garanticen el logro de metas previstas y referidas a las capacidades y competencias previstas en el período promocional, de tal forma ayude a lograr los propósitos de la institución educativa y construir la visión del CEBA que queremos. Por tal razón planteamos la siguiente alternativa de solución: “Diseño de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente que potencie la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto - provincia de San Martín, región San Martín, 2018”, para lo cual se ha planteado una serie de acciones y estrategias que serán implementadas en la etapa de ejecución del presente plan de acción; tales como: Talleres con docentes para socializar y enriquecer la propuesta del plan del monitoreo acompañamiento y evaluación de la práctica

docente; trabajo de gabinete para ajustar la propuesta con los aportes de la comunidad educativa y formalizar su aprobación mediante resolución directoral, visitas de monitoreo a la práctica docente en el aula; trabajo de gabinete para consolidar la información, analizar, valorar y tomar decisiones de mejora; talleres con docentes para socializar los resultados del monitoreo y acompañamiento y asumir nuevos compromisos de mejora; acompañamiento a la planificación curricular, con énfasis al diseño de las sesiones de aprendizaje y uso de materiales y recursos educativos; acompañamiento a la práctica del docente en aula, para fortalecer las estrategias pedagógicas y asegurar los aprendizajes previstos; acompañamiento a los GIA para el intercambio de experiencias y el fortalecimiento de las capacidades y competencias docentes; acompañamiento a la formación en servicio, mediante talleres de atención a las necesidades formativas, desarrollo de cursos de actualización, perfeccionamiento y desarrollo profesional del docente; trabajo de gabinete para la preparación de encuestas de satisfacción a docentes y a estudiantes y sistematización de los resultados para su socialización con la comunidad educativa, de tal forma se fortalezca la gestión curricular; estrategias que demandan una adecuada planificación participativa del monitoreo, acompañamiento y evaluación, con involucramiento de la comunidad educativa desde la planificación, análisis de la problemática, planteándose los objetivos para resolver la situación problemática y revertir las causas que lo originan; lo que implica movilizar un conjunto de habilidades y competencias propias de líder pedagógico fundamentado en el MBDDirec. MINEDU (2014), referida en la competencia 6, el desempeño 20 que establece: “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas” y en esta

misma línea el desempeño 21 precisa: “Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora”. (p.47; lo que se reafirma como función clave del directivo para garantizar mejores desempeños docentes y afianzar la gestión curricular, aplicando el compromiso cuatro de la gestión escolar, el “Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica. RM N° 657-2017-MINEDU. (p.4).

Por otro lado la presente alternativa de solución está encaminada a contribuir en la mejora de dos grandes dimensiones de los procesos de gestión escolar: La gestión curricular y la gestión del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica del docente.

**Gestión curricular.** Encaminada a la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje, de tal forma se pueda hacer buen uso de todos los recursos humanos, materiales, condiciones, motivaciones para poder alcanzar las metas institucionales, para lo cual hay que coordinar una buena organización escolar, capaz de viabilizar los procesos pedagógicos, procesos claves de la gestión escolar; lo que supone cambios significativos en la rutina de la institución educativa, haciendo girar a la escuela sobre el eje de los aprendizajes, objetivo que no se podrá cumplir ni siquiera con el rol del directivo como autoridad, sino sólo como líder pedagógico. Por esta razón gestionar la atención a las necesidades formativas de los docentes es importante, a fin de fortalecer sus prácticas, considerando estrategias formativas como: Talleres de capacitación, grupos de interaprendizaje, pasantías, observación y reflexión de la

práctica pedagógica, tutorías personalizadas, la gestión del clima escolar, el tiempo, los recursos y materiales y las condiciones propicias para aprender y enseñar.

### **Monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente.**

Así mismo el planificar de manera efectiva el MAE, contribuye a la gestión pertinente de los procesos de mejorar las prácticas pedagógicas en el CEBAHU, siendo la meta, monitorear al 100% de docentes, considerando las siguientes actividades del monitoreo, una jornada de sensibilización elaboración del cronograma del monitoreo, diagnóstico del desempeño docente, en base a las fortalezas y los aspectos por mejorar de la práctica pedagógica (primera visita), procesamiento y comunicación de los primeros resultados de la primavera visita, reflexión sobre los resultados de la ficha de autogestión,

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada “el Inadecuado plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, dificulta la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín y región San Martín, 2018”, se ha determinado como alternativa más pertinente y viable el “Diseño de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente que potencie la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto -Provincia de San Martín- Región San Martín, 2018”, lo que se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 2.**  
**Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones**

Causas	Objetivo Específico	Dimensiones	Acciones
<p>CI. Inadecuada Planificación del monitoreo a la práctica docente, dificulta recoger información sobre el desempeño docente.</p>	<p>OE1. Planificar estrategias adecuadas de monitoreo a la práctica docente, a fin de recoger información de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño docente.</p>	<p>D3. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores</p>	<p>1.1. Taller con docentes para socializar y enriquecer el Plan del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.</p> <p>1.2. Trabajo de gabinete para consolidar, analizar y valorar la información recogida y formalizar el plan y los equipo de trabajo</p> <p>1.3. Visitas de monitoreo a la práctica docente en el aula.</p> <p>1.4. Trabajo de gabinete para consolidar, analizar, valorar la información recogida, las fortalezas y oportunidades de mejora. Planificación del taller y Plan de Mejora</p> <p>1.5. Taller con docentes para socializar los resultados del monitoreo e identificar las fortalezas y oportunidades de mejora y consensuar el Plan de Mejora.</p>
<p>C 2. Insuficientes estrategias de acompañamiento o pedagógico dificulta fortalecer el desempeño docente.</p>	<p>OE2. Proponer estrategias de acompañamiento pedagógico adecuadas a las necesidades formativas para fortalecer el desempeño docente.</p>	<p>D3. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores</p>	<p>2.1. Acompañamiento en la planificación curricular</p> <p>2.2. Acompañamiento en el aula.</p> <p>2.3. Acompañamiento en los GIA</p> <p>2.4. Acompañamiento a la profesionalidad y formación en servicio.</p> <p>2.5. Taller: Atención a las necesidades formativas</p>
<p>C3. Inadecuado diseño de evaluación de la práctica docente dificulta la valoración y la toma de decisiones de mejora.</p>	<p>OE3. Diseñar adecuadamente la evaluación de la práctica docente a fin de valorar los desempeños y tomar decisiones asertivas de mejora.</p>	<p>D3. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores</p>	<p>3.1. Trabajo de gabinete para consolidar, analizar y valorar la información del Monitoreo y Acompañamiento. Valorar el nivel de progreso por docente y CEBA</p> <p>3.2. Encuestas de satisfacción a docentes, estudiantes y padres de familia</p> <p>3.3. Entrevistas a profundidad a docentes, estudiantes y padres de familia</p> <p>3.4. Taller: Socialización de los resultados de la evaluación de la práctica docente. Firma de compromisos</p>

Para este análisis y priorización se ha desarrollado la técnica del árbol de objetivos. Rodríguez (2015) menciona: “los problemas que habían sido expuestos como situaciones negativas o limitantes, percibidos como tales por los actores educativos implicados, pasan ahora a ser descritos como estados positivos alcanzados que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificado” (p. 63) El árbol de objetivos, que presentamos en el **Apéndice 3**, ha sido elaborado por conversión, teniendo como base el árbol de problemas y través de los siguientes pasos:

- Desde el tallo, conversión del problema central en objetivo central del plan
- Desde las raíces, conversión de las causas en acciones del plan
- Desde la copa del árbol, conversión de los efectos en medios y fines
- Revisión de la consistencia del árbol de objetivos.

Siendo la alternativa más pertinente y viable el “Diseño de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente,” puesto en marcha dinamizará el liderazgo pedagógico de los directivos, permitiendo atender con pertinencia las necesidades formativas de los docentes, como tal fortalecerá los desempeños docentes, mejorará la calidad de los procesos pedagógicos y la calidad de los procesos de aprendizaje de los estudiantes, como tal es una estrategia clave para hacer girar a todos los actores educativos y a la propia escuela alrededor de los aprendizajes de los estudiantes, potenciando así la gestión curricular e institucional.

De igual manera, la alternativa puesta en marcha permitirá responder a la situación del contexto, centrar la labor del equipo directivo en los mejores desempeños y con énfasis en lo fundamental, la razón ser del CEBA, hacer que los estudiantes aprendan y lleguen a un nivel satisfactorio, fortaleciendo sus capacidades, sus actitudes, conocimientos,

habilidades y destrezas para ser mejores personas, personas de bien, que viven la vida con alegría, fortaleciendo sus capacidades de emprendimiento, laborales y productivas para ser mejores trabajadores, proactivos construyendo la calidad, haciendo las cosas más simples pero de una manera extraordinaria; de modo que, la alternativa en ejecución, responde a la necesidad de revertir el contexto socioemocional negativo en condiciones de vida positiva, construyendo desde las raíces las relaciones de cooperación y ayuda recíproca, para la convivencia y buen clima institucional, propicio para los aprendizajes significativos, útiles para la vida y para transformar, siendo a la vez protagonistas del cambio en el presente y futuro próximo.

En coherencia con la construcción de una gestión participativa centrada en los aprendizajes, a través del plan de acción la alternativa propone la participación democrática y protagónica de todos los actores educativos, cada cual cumpliendo sus roles y sus funciones, como directivos, docentes y estudiantes; teniendo como soporte sus organizaciones el concejo de participación estudiantil (COPAE) y los consejos de aula, el CONEI y sus estamentos, promoviendo la participación como derecho y deber a la vez, desde la planificación, la organización, la ejecución, el monitoreo y la evaluación de los desempeños, las acciones y las tareas previstas.

Sin embargo, anotamos la existencia de algunos riesgos de la adopción de la propuesta del Plan de Acción a implementar, tales como: Incumplimiento de los compromisos, la inasistencia a las acciones programadas, la no cobertura de las 7 plazas de contrato docente por parte la UGEL San Martín, limitaría la funcionalidad del CEBA para atender la necesidad de la población escolar, una paralización de labores por huelga de maestros que deteriora las relaciones y el clima institucional, el conformismo y resistencias al



cambio; no pasar la valla de evaluación de desempeños del equipo directivo, si pondría en riesgo la implementación de la propuesta.

Sin embargo se proponen algunas alternativas de mejora para mitigar estas limitaciones, tales como: El efectivo seguimiento a las convocatorias asegurando la asistencia a las acciones a desarrollar, la efectiva coordinación con la UGEL-SM para coberturar oportunamente las 7 plazas de contrato en el CEBA, aplicación práctica del enfoque de derecho a la educación de todos los estudiantes del CEBA, neutralizando toda negación, impulsar alta motivación en los docentes y la comunidad educativa para dar soporte al cambio que queremos.

Son consideradas fortalezas del CEBA Hipólito Unanue:

- Contar con una organización democrática, que constituyen los Concejos de Aula, el COPAE y el CONEI, como órganos de participación, concertación y vigilancia ciudadana que brinda soporte al logro de los aprendizajes y los propósitos del CEBAHU.
- Contar con una plaza de Subdirección Académica, a fin de acompañar y brindar el soporte y asistencia técnica a la práctica pedagógica, atendiendo con pertinencia las necesidades formativas de los docentes.
- Tener una infraestructura propia, con autonomía para mejorar la calidad de los ambientes, los recursos y los materiales educativos, enfocados a mejorar los desempeños.
- Docentes con años de experiencia en la modalidad y con interés de mejorar sus desempeños y los resultados educativos.
- Equipo directivo con experiencia y dominio ético y de saberes: ser, conocer, hacer y convivir, para gestionar con éxito el mapa de procesos y los resultados

en la institución educativa; con dominio del trabajo en redes educativas, para construir alianzas estratégicas y hacer incidencia política para el logro de los resultados educativos.

Como oportunidades de mejora están, las 6 horas complementarias a la jornada laboral de las 24 horas de trabajo en aula, las mismas que fueron asignadas para: La atención pertinente a estudiantes que viven situaciones difíciles que les dificulta aprender, ejecución de talleres de capacitación docente, funcionamiento de grupos de interaprendizaje, la planificación curricular, la elaboración de materiales educativos, revisión y calificación de actividades, reuniones con plana docente.

### 1.5. Justificación.

La alternativa de solución propuesta se justifica en los siguientes fundamentos:

**Justificación práctica.** Puesto que existe la necesidad de asegurar el mejoramiento de los desempeños en los procesos de gestión pedagógica, tanto del equipo directivo para monitorear, acompañar y evaluar con calidad la práctica docente, como mejorar también el desempeño de los docentes en aula, orientando los esfuerzos por lograr la calidad de los procesos clave, es decir de los procesos de enseñanza aprendizaje, es decir de la interacción del docente, el estudiante con los recursos y materiales educativos, afianzando y asegurando las capacidades y competencias previstas de los estudiantes. Sin descuidar los procesos de soporte, es decir los compromisos de gestión escolar, tales como: El progreso del aprendizaje de los estudiantes, la permanencia interanual del estudiante, el cumplimiento de la

calendarización y las horas efectivas de clase, el plan de acompañar, monitorear y evaluar la práctica docente, asegurar el buen clima y la convivencia escolar, promoviendo siempre el ejercicio de deberes y derechos de todos los actores educativos, forjando una educación democrática, de calidad con participación, equidad y pertinencia para todos.

**Justificación metodológica.** En el contexto del CEBA Hipólito Unanue de Tarapoto, el aporte del estudio implica un replanteamiento de la gestión escolar, que puede ser replicado a otras instituciones educativas, cuya centralidad está en mejorar los aprendizajes de los estudiantes, para lo cual los docentes y directivos nos preparamos como líderes y aprendices a la vez, dando nuestros mejores esfuerzos por desarrollar la profesionalidad docente, tanto los directivos para diseñar y gestionar con calidad el monitoreo, acompañamiento y la evaluación de las prácticas docentes, así como los docentes orientados a fortalecer sus desempeños, a partir de la acción o interacción con los estudiantes y los recursos, la reflexión autocrítica de su propia práctica, para volver a una nueva acción o nueva sesión de aprendizaje, con el propósito central de lograr mejores aprendizajes de los estudiantes. Implica entonces desde el compromiso del directivo, diseñar y gestionar el plan del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, para potenciar los desempeños docentes. Desde el compromiso del maestro asegurar sus mejores desempeños en la gestión de los procesos pedagógicos, orientados a fortalecer las capacidades y competencias previstas de los estudiantes, y desde el compromiso de los estudiantes, las ganas y la emoción por aprender algo nuevo, útil y significativo para su vida, poniendo en ejercicio sus deberes y derechos y en especial las capacidades y competencias a lograr, previstas

en el perfil de egreso; con ejercicio de la participación democrática, asumiendo compromisos compartidos con todos los actores educativos por el logro de los propósitos institucionales y la visión del CEBA que queremos.

**Justificación social.** Se justifica ya que la propuesta contribuirá a desarrollar el liderazgo pedagógico en la institución educativa, permitiendo afianzar mejores desempeños tanto del equipo directivo como de los docentes y de los propios estudiantes, ya que la propuesta enfatiza el desarrollo humano, es decir el fortalecimiento de las capacidades y competencias para ser mejores personas y mejores ciudadanos; lo que afirma el desarrollo de diversos saberes, tales como el saber ser, el conocer, el saber hacer y saber convivir, lo que fortalecerá el desarrollo sociocultural de la comunidad, la región y el país; que se traduce en afirmar la identidad personal y cultural de los actores educativos, sin desmerecer a las otras culturas, valorar la diversidad como riqueza, los conocimientos científicos y ancestrales y la propia diversidad de la espiritualidad.

La propuesta desarrolla el compromiso de gestión escolar del monitoreo y acompañamiento pedagógico, y complementa con la evaluación de la práctica docente, lo que dinamizará el liderazgo pedagógico, ayudándonos a superar las viejas prácticas y a fortalecer los desempeños docentes, asegurando mejores resultados de aprendizajes de los estudiantes.

Así mismo, la propuesta desarrolla la estrategia de cómo mejorar los desempeños docentes para lograr mejores aprendizajes de los estudiantes, poniendo en marcha el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente,

haciendo sinergia de estas tres estrategias adscritas a la formación del docente en servicio, incluidas en un solo plan con la centralidad en los aprendizajes de los estudiantes.

La valoración del presente plan de acción es de trascendental importancia, puesto que el propósito se circunscribe en mejorar la gestión curricular teniendo como base el fortalecimiento de los desempeños de los directivos y docentes para lograr los aprendizajes de calidad, con equidad y pertinencia para todos los estudiantes, que es lo central de nuestras responsabilidades y compromisos institucionales. Siendo una necesidad actual superar las tensiones y resistencias a la evaluación del desempeño, lo que retarda la mejora de la calidad del servicio y en especial los aprendizajes de los estudiantes. El impacto de la propuesta será de trascendencia, siempre y cuando atendamos de manera pertinente y oportuna las necesidades formativas de los docentes y si logramos el involucramiento de todos los actores educativos en los procesos de cambio, generando calidad en la gestión escolar y los resultados educativos.

Como iniciativa en ejecución, la propuesta nos ayudará a resolver los problemas como:

- ✓ El desconocimiento de lo que ocurre en el aula, sobre la calidad del servicio educativo que brindamos a los estudiantes, lo que refuerza mantener las debilidades sin superar.
- ✓ Pondrá a la luz de las evidencias, las estrategias del buen desempeño docente y de los estudiantes, ayudará a identificar las necesidades formativas y siendo oportunos a brindar una retroalimentación pedagógica pertinente, asumiendo la observación, la reflexión, la retroalimentación y los compromisos de mejora.

- ✓ La iniciativa del Plan es pertinente, ya que nos ayudará a resolver el problema central de la escuela, que implica, mejorar los desempeños, poniéndolos en ejercicio práctico las capacidades y competencias de los directivos, los maestros y los estudiantes.

Se tiene previsto su socialización y ajuste del plan del MAE, con la participación de los docentes y líderes estudiantiles, para el enriquecimiento de las estrategias y el involucramiento que aseguren los mejores desempeños y resultados educativos.

A criterio de Viviane Robinson, el rol de líder pedagógico considera cinco dimensiones: La primera, es el establecimiento de metas y expectativas. Con respecto a esta dimensión y el presente plan de acción, se plantea sensibilizar y consensuar con los actores educativos los propósitos y metas de la institución educativa, siendo su soporte y asegurando la ejecución del Plan del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, con el compromiso de mejorar la calidad de la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y los resultados educativos.

Por consiguiente el Plan 2019 prevé, tres visitas de monitoreo, la primera visita que aporta al diagnóstico de la gestión de los procesos pedagógicos en aula; una visita de proceso, para valorar los avances y oportunidades de mejora y la última al término del período promocional para valorar la situación final y tomar decisiones de mejora. Tras de cada monitoreo, se prevé implementar un proceso de evaluación participativa de la práctica docente, que implica: consolidar los resultados del monitoreo, valorar, socializar y reflexionar con la comunidad educativa, los avances y oportunidades de mejora, logrando concertar estrategias de mejora continua y

perfilando un plan de fortalecimiento en base a las reales necesidades formativas de los docentes. Así mismo el plan 2019 prevé dos acompañamientos a la práctica docente en aula, es decir uno luego del primer monitoreo y evaluación y otro acompañamiento luego del segundo monitoreo y evaluación de la práctica docente, orientados a fortalecer los desempeños docentes en el uso de las estrategias y recursos para lograr los aprendizajes previstos, retroalimentando lo ejercitado durante los talleres docentes. De igual modo el acompañamiento al docente se extenderá a acciones de planificación curricular, durante los talleres de capacitación, en los cursos de actualización y en los grupos de interaprendizaje, promoviendo la funcionalidad de una comunidad profesional de aprendizaje.

El plan del 2018, ha previsto cinco visitas de monitoreo a cada docente durante el año, sin embargo, el avance en su ejecución fue uno. De los 14 docentes que laboran, en la primera visita de acompañamiento prevista para el año 2018, los directivos lograron ejecutar 5, o sea el 35% de lo previsto, es más a estas alturas de agosto, y teniendo en cuenta las 03 visitas programadas para este año, la actividad en general está retrasada.

El 2015, desde la gestión institucional con la participación de la comunidad educativa, se han concertado las prioridades formativas, asumiendo la ejecución de talleres de capacitación en estrategias de comprensión lectora, pero con débil acompañamiento pedagógico, de igual modo se han implementado evaluaciones de aprendizajes de los estudiantes información que no ha sido óptimamente utilizada.

La institución educativa tiene concertada como visión institucional ser “referente de la educación básica alternativa, que en ambientes bien implementados los estudiantes demuestran niveles de aprendizajes satisfactorios y [...] los docentes tienen altas expectativas en sus estudiantes y demuestran buen desempeño en el aula.

**En aplicación a los compromisos de gestión escolar,** el CEBA Hipólito Unanue, implementa una gestión por procesos, con centralidad en los aprendizajes de los estudiantes; para lo cual la comunidad educativa se basa en los compromisos de gestión escolar, con el propósito de “asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar, a través de una planificación consensuada, el clima favorable y el proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica. Lo que proporciona información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes.

El progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa la comunidad educativa viene haciendo el seguimiento y evaluación a los aprendizajes en cada período y/o ciclo promocional.

Para cumplir con este compromiso, el CEBAHU, viene implementando la evaluación de aprendizajes de entrada y salida, desde el año 2015, 2016 y 2017, mediante pruebas escritas, preparadas y administradas por la comisión de gestión de la calidad e innovación de la propia institución educativa, cuyos resultados nos muestra el siguiente gráfico.

Al asumir la dirección institucional, enfrentamos situaciones difíciles, ocasionadas por informes y denuncias ante los órganos desconcentrados y la fiscalía anticorrupción, las mismas que involucró a los directivos, exdirectivos y



varios docentes del CEBA, hechos que han deteriorado las relaciones interpersonales y el clima institucional, tornándose en una situación difícil para implementar medidas de mejora pedagógica, como el monitoreo, el acompañamiento y la evaluación de la práctica docente, que requieren el consenso de la comunidad educativa para su implementación.

Respecto a los compromisos de gestión escolar, se detalla la evolución de la promoción, la repitencia y la deserción escolar del 2015 al 2017, con la siguiente información:

En el CEBA “Hipólito Unanue” de Tarapoto, el 2015, fueron promovidos sin curso a cargo el 69%, el 2016 fueron promovidos el 59% y el 2017 el 62%. Manteniéndose el porcentaje con cierta estabilidad.

Los estudiantes que dieron evaluación de recuperación y subsanación para escalar al grado superior fueron, el 2015 el 13%, el 2016 el 21% y el 2017 el 16%

Mientras que en deserción escolar, las cifras fueron en aumento del 2015 al 2017. Evidenciándose que el 2015 se retiraron de sus estudios el 18%, el 2016 se retiraron el 20% de estudiantes, y el 2017 se retiraron el 22%. Siendo una buena cantidad de estudiantes que se retiraron por motivos diversos, quedando sin concluir su grado en el que se matricularon.

Visto la problemática de la deserción escolar, en el CEBA/HU, la comunidad educativa ha venido implementando estrategias de indagación y acción sobre las

situaciones difíciles de los estudiantes para poder acompañar y ayudar a sostener su asistencia y permanencia en sus estudios. Los docente informan al Comité del TOE y la Dirección, la lista de estudiantes para su atención personalizada y/o familiar. Por lo mismo, el CEBAHU cumple con difundir y matricular oportunamente a los estudiantes y realizar el reporte de nóminas a la UGEL y al MINEDU en el caso de educación a distancia.

La comunidad educativa conoce y asume la calendarización planificada en la institución educativa. El CEBA/HU, realiza todas las actividades planificadas como: Sesiones de aprendizaje, las jornadas de reflexión, grupos de interaprendizaje, trabajo colegiado, la práctica del deporte, simulacros y el cuidado del ambiente, entre otras; sin mayores pérdidas de tiempo para los estudiantes, contratando a docentes que reemplazan a los titulares si por salud o situaciones imprevistas se ausentan.

Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa. El equipo directivo, ha socializado las normas de convivencia de la institución educativa, con los estudiantes y docentes. Se ha organizado al equipo del TOE, que también ha elaborado su plan, con actividades que fueron incluidas en el PAT, como el identificar a estudiantes que viven situaciones difíciles, para poderlos acompañar, realizar sesiones personalizadas y con las familias, sesiones con padres. El equipo directivo ha desarrollado talleres de capacitación con el Consejo de Participación Estudiantil -COPAE y los concejos de aula, COPAE, en organización y ejercicio de sus funciones. El COPAE participa en las sesiones de CONEI y con el consejo de aula participan en las asambleas de la comunidad educativa.

El equipo directivo atiende a casos de violencia escolar, siguiendo los protocolos, de diálogo y concertación de compromisos de mejora.

### **Caracterización del rol de líder pedagógico.**

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos de manera estratégica. En relación a esta dimensión y el problema priorizado se establece distribuir oportunamente los materiales educativos a los estudiantes y docentes con que cuenta la institución educativa en cada una de las áreas, para dinamizar las sesiones de aprendizaje, ganar el interés, la motivación y construir los aprendizajes significativos. De igual modo se prevé realizar talleres de capacitación docente en el uso adecuado de los materiales y los recursos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a fin de realizar sesiones de aprendizajes significativas.

La tercera dimensión: La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, por lo que se replantea realizar una planificación curricular contextualizada, contar con un plan de monitoreo y acompañamiento socializado y consensuado, y su ejecución debe ser permanente, pertinente y adecuado que permita identificar las fortalezas y debilidades y retroalimentar la práctica pedagógica y por tanto lograr mejores niveles de aprendizaje de los estudiantes.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado. Se tiene previsto y coordinado con la UGEL, talleres para fortalecer las capacidades docentes, atendiendo las necesidades identificadas

en el diagnóstico, fortalecer los grupos de interaprendizaje, el trabajo colegiado y haciendo uso de la plataforma virtual de PerúEduca.

Con respecto a la quinta dimensión de Viviane Robinson, se ha previsto asegurar un entorno ordenado, limpio y saludable, como condición y apoyo al trabajo educativo. Se viene implementando procesos de capacitación con los docentes y la organización del COPAE y los Concejos de Aula, respecto a cómo gestionar el aula, organizar las comisiones y ejercitar, el uso de las normas de convivencia para regular los comportamientos inadecuados, fortalecer las actitudes y habilidades sociales, afianzar las buenas relaciones interpersonales, la práctica de valores, la confianza mutua, la buena convivencia y generando un clima agradable y propicio para aprender.

- **Gestión curricular.** La gestión curricular debe estar encaminada a la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje, de tal forma se pueda hacer buen uso de todos los recursos humanos, materiales, condiciones, motivaciones para poder alcanzar las metas institucionales trazadas, para lo cual hay que coordinar acciones para una buena organización escolar, con los nuevos aprendizajes, que permitan viabilizar los procesos pedagógicos como procesos claves de la gestión escolar esto supone cambios significativos en la rutina de la institución educativa y hacer girar la escuela sobre el eje de los aprendizajes, objetivo que no podrá cumplirlo solo, ni desde su rol como autoridad sino como líder pedagógico. Es por esta razón se deben gestionar espacios de atención a las necesidades formativas de los docentes, a fin de fortalecer su práctica docente, para lo cual debemos considerar estrategias formativas tales como: Talleres de capacitación, grupos de interaprendizaje, tertulias pedagógicas,

tutorías personalizadas, orientadas a la atención de las necesidades docentes. Así mismo se hará una eficiente gestión del tiempo que ayude al cumplimiento de las funciones pedagógicas.

- **Monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente.**

Así mismo el planificar de manera efectiva estas estrategias, contribuye a la gestión pertinente de los procesos del MAE de la práctica pedagógica en el CEBAHU, siendo la meta, monitorear al 100% de docentes, considerando las siguientes actividades del monitoreo, una jornada de sensibilización elaboración del cronograma del monitoreo, diagnóstico del desempeño docente, en base a las fortalezas y los aspectos por mejorar de la práctica pedagógica (primera visita), procesamiento y comunicación de los primeros resultados de la primavera visita, reflexión sobre los resultados de la ficha de autogestión.



## CAPÍTULO II

### REFERENTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS ANTERIORES

#### 2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

Si bien la alternativa de solución al problema identificado y diagnosticado se ha esbozado, es necesario explorar, conocer y aprender de experiencias similares a la que estamos proponiendo y que involucre de manera directa al directivo o equipo directivo para la mejora de la gestión escolar. Por ello, es necesario recuperar y analizar la funcionalidad y lecciones aprendidas de estas experiencias. Señalaremos antecedentes desarrollados tanto a nivel nacional como internacional.

##### 2.1.1 Antecedentes nacionales.

En la Tesis: El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente, por Tantaleán L. Vargas M. y López O. (2014), en la primera conclusión establecen que: “Definitivamente el monitoreo pedagógico influye positivamente en el desempeño profesional de los docentes, aun sin las tareas de acompañamiento y capacitación, pero se corre el riesgo de tener una mejora aparente del desempeño de los docentes, ya que solo se exigiría el cumplimiento de las tareas que se monitorea. El ideal para lograr el mejoramiento de la calidad del servicio de la Institución Educativa, se encuentra en el reconocimiento y enfrentamiento de los problemas, incluyendo los más pequeños, para lograr paradigmas útiles con el proyecto institucional”.

Salas (2014). Perú, en la Tesis: “Propuesta de acompañamiento pedagógico en el aula para mejorar la práctica docente en la Red Educativa de Chamis en el año 2014”. Con diseño de investigación no experimental de corte transversal; toma como muestra de 7 instituciones, a la Institución Educativa N° 82911 - Porconcillo Alto; donde se concluye que el 81% de los docentes han mejorado en diseñar sus sesiones de aprendizaje, partiendo de situaciones significativas de su contexto, a seleccionar adecuadamente las competencias y capacidades que se relacionan directamente con las situaciones significativas, además lo relacionan con los cuadernos de trabajo del Ministerio de Educación. En la dimensión técnico pedagógico, el 75.6% de docentes concuerdan que el acompañamiento pedagógico les ayudó a elaborar sesiones con estrategias activas, a motivar permanentemente a los estudiantes, desarrollar las sesiones teniendo en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos, seleccionando pertinentemente el material educativo con que trabajaron. En la dimensión de evaluación de los aprendizajes solo el 43.2% de docentes, manifiesta que realizan durante las sesiones de aprendizaje la retroalimentación elemental, muy poco monitorean y el 56.8% de los docentes entrevistados dicen que no realizan la retroalimentación reflexiva, el monitoreo ni registran las participaciones de los estudiantes en ningún instrumento; lo que dice que la mayoría desconoce la importancia de evaluar para tomar decisiones oportunas en el proceso mismo de enseñanza aprendizaje. Siendo la estrategia del acompañamiento pedagógico de suma importancia para mejorar los desempeños docentes, dinamizar la gestión curricular y lograr mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes.

### **2.1.2 Antecedentes internacionales.**

Ortiz y Soza (2014), Nicaragua, en la Tesis: "Acompañamiento pedagógico y su incidencia en el desempeño docente en el centro escolar “Enmanuel Mongalo y Rubio”

departamento de Managua distrito III, turno vespertino, en el II semestre del año 2014; una investigación de corte transversal, realizado en el período de tiempo comprendido al II período del 2014, trabajando con una muestra universal de 7 docentes y una muestra de 60 estudiantes que representan el 21% de un total de 280 estudiantes; utilizando como instrumentos guías de entrevistas a la Directora, a los docentes y a los estudiantes; llegó a concluir que el acompañamiento brindado por la directora y el inspector; ha tenido efectos positivos en el proceso de enseñanza aprendizaje, con relación al aspecto metodológico, las relaciones humanas afectivas, retroalimentación y rendimiento académico de los estudiantes.

## **2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada**

En mérito al reto de concretar la centralidad de la gestión escolar en los aprendizajes de los estudiantes, dinamizando el liderazgo pedagógico, asumimos la iniciativa del presente trabajo académico, circunscrito en la iniciativa de Diseñar adecuadamente un Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, a fin de fortalecer los desempeños docentes y lograr mejores resultados educativos.

Luego de haber analizado experiencias exitosas relacionadas al Plan de Acción que estamos desarrollando, es necesario estudiar y extraer conceptos y/o teorías en las que se apoyará nuestro estudio, además de convertirse en el punto de partida que guiará y dará sustento a su desarrollo e implementación.

**El Monitoreo pedagógico**, es el "... proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula



(MINEDU, 2013) [...] puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (MINEDU, 2014, p. 50).

De esta definición del monitoreo pedagógico se desprende que tiene las siguientes características:

- ✓ Es un proceso de gestión sistemático y planificado.
- ✓ Sirve para el recojo y análisis de información
- ✓ Está enfocado a atender los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes.
- ✓ Concluye con la toma de decisiones de mejora
- ✓ Sirve de base al proceso de acompañamiento pedagógico.

El monitoreo y acompañamiento para ser efectivo en el logro de los aprendizajes, deberán reunir las siguientes características:

Ser sistemático y pertinente: Supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de su práctica pedagógica.

Ser flexible y gradual: Propone distintas alternativas de apoyo a los docentes.

Formativa, motivadora y participativa: Promueva la profesionalidad docente, mediante espacios de reflexión y de mejora continua, intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de equidad, confianza y respeto mutuo.

Permanente e integral: Acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos: planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los aprendizajes.

Para ser efectivos en el monitoreo y acompañamiento, es necesario tomar en cuenta los siguientes procesos:

- Priorizar los indicadores en cada uno de los aspectos. Consiste en determinar con los docentes los aspectos e indicadores que serán materia de monitoreo y asesoramiento

para generar condiciones de intercambio pedagógico, recibir de "buena manera" la acción de asesoramiento, además facilitar la acción reflexiva del docente y el compromiso ético de mejorar la práctica docente.

- Elaborar los instrumentos definiendo los ítems de observación. Para contar con información relevante y oportuna, que ayude a tomar decisiones para la mejora de los aprendizajes, es necesario que éstos tengan coherencia con los indicadores priorizados en cada aspecto.

**Acompañamiento a la práctica docente.** Por la ruta de una propuesta de criterios de buen desempeño docente, se realizan estudios que aportan a la reflexión, al diálogo y a la construcción concertada de una política educativa, el acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora de la práctica docente y de los resultados educativos.

Según MONTERO C. (2010) en el estudio encargado por el CNE, sobre: "Acompañamiento pedagógico experiencias, orientaciones y temas pendientes.

En el presente trabajo académico, adoptamos como punto de partida la definición que diera el Consejo Nacional de Educación CNE, citado por MONTERO C. (2010), según el cual "Acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica". (CNE, 2007: 13) En el mismo sentido, tomando como referencia los términos ofrecidos por el CNE, el Ministerio de Educación define el acompañamiento como "... el recurso pedagógico preferente para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía. Se

requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución. Este proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos. Incluye algunas consultas a los estudiantes”. (MINEDU, 2010:8).

“Es decir, conforme a las definiciones básicas que se vienen manejando en el país el acompañamiento pedagógico es una estrategia formativa en la que se asesora personalmente al docente en su ámbito de trabajo, en su práctica cotidiana y a partir de sus necesidades específicas; es continuo y sostenido; es intencional, organizado y sistemático; se da por medio del diálogo, de la relación horizontal, de la interacción, la disposición personal y el compromiso. Pero el acompañamiento es además una forma particular (diferente, novedosa) de acercamiento a los maestros y a las escuelas. El acompañamiento y el acompañante guardan prudente distancia de otras “visitas” y “visitadores” que llegaron y llegan a las escuelas desde décadas atrás para inspeccionar y controlar. A diferencia de lo que fue (y es) la labor de los inspectores, la labor del acompañante no es controlista ni punitiva. El acompañante busca dar asistencia técnica directa a un maestro que –a la luz de los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por el alumnado o para introducir cambios pedagógicos– requiere de apoyo y consejo personalizado para mejorar su desempeño en el aula”.

Por otro lado, desde una perspectiva más amplia, en el contexto de las políticas y programas de formación de docentes en servicio en el Perú y diversas partes del mundo, el acompañamiento pedagógico se perfila como una estrategia formativa que enriquece y

potencia la efectividad de los programas haciendo del aula un espacio de aprendizaje, y de la atención personalizada al docente una práctica provechosa para el mejoramiento de su desempeño. Así, en el marco de los sistemas de formación docente continua, el acompañamiento se combina y se complementa con otras estrategias de formación docente en las que además de los eventos de capacitación (en su versión tradicional conocida) se promueve el acercamiento entre formadores y docentes y de los docentes entre sí”.

**Evaluación de la Práctica Docente.** Pese a saber que la evaluación es un proceso importante para la mejora de la calidad educativa y en estos últimos tiempos han proliferado en varias dimensiones dentro y fuera del país muchos tipos de evaluación, sin embargo son pocas las experiencias de evaluación docente desarrolladas hasta hoy; mucho menos la evaluación de la práctica docente en aula.

Tal como nos propone el Texto del Modulo 5, Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. MINEDU, (p. 56). “que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades es un elemento fundamental para optimizar su desempeño, a la vez que es un elemento de motivación que contribuye a plantearse metas de superación profesional y evitar la autocomplacencia. La evaluación es el primer paso necesario para el desarrollo de un necesario plan de mejora personal. El reto no solo está en convertir la evaluación de la práctica docente en algo habitual y aceptado, sino en utilizar los resultados de dicha evaluación con el fin de promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes”.

Es así de real, como nos explica Martín E. (2017). “Si no llegamos a desentrañar la actividad diaria de la clase, difícilmente podremos entender las causas de los resultados de aprendizaje de los estudiantes. [...] El aula se vive, al menos en nuestro sistema educativo, como un espacio privado. Los docentes no estamos acostumbrados a que otras personas estén presentes en nuestras clases. Por otra parte, nos cuesta entender que la evaluación de la práctica que realizamos no es un cuestionamiento de nuestro trabajo sino una herramienta para su mejora. La falta de cultura de este tipo de evaluación lleva a vivirla como una amenaza personal. Hay que tener en cuenta, por último, que valorar la actividad docente es más difícil que evaluar otros procesos. No es de extrañar, por tanto, que sea una práctica poco frecuente, que, sin embargo, cuando se lleva a cabo resulta de gran valor”. Por lo que es importante tener claridad y “decir para qué queremos evaluar la actividad docente y qué se va a hacer con la información obtenida. El uso fundamental es, sin duda, la mejora de esta práctica. No se trataría por tanto de una vía para extraer consecuencias laborales de la evaluación.

De igual modo, “la evaluación debe recoger la perspectiva del conjunto de los colectivos implicados en los procesos de enseñanza y aprendizaje: alumnado, familias, responsables académicos y el propio docente. Por supuesto, no todos ellos pueden valorar las mismas dimensiones, pero cada uno aporta una visión específica y complementaria que contribuye a enriquecer la comprensión de la práctica analizada. La valoración de familias y estudiantes suele hacerse a través de cuestionarios, pero resulta muy valioso completarla, si es posible, con algún grupo de discusión”.

Lo cierto es que con la información, es posible combinar la reflexión personal y colectiva. Cada docente podrá analizar sus resultados a la luz del conjunto, los datos personales

basta que sean conocidos por el docente y directivo del centro; lo demás se presentará de manera global. Todo docente debe identificar dos o tres mejoras en su práctica y estas deben analizarse con los compañeros configurando así un Plan de Mejora de desempeños.



## CAPÍTULO III

### MÉTODO

#### 3.1 Tipo de investigación.

Según el tipo de investigación, el presente trabajo académico es de tipo aplicada propositiva, ya que, tal como lo explica Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. En la investigación educacional está dirigido a resolver problemas de la práctica, para este caso de la gestión escolar y liderazgo pedagógico en el Centro de Educación Básica Alternativa “Hipólito Unanue” de Tarapoto; por ende, este estudio se constituye en singular, con margen de generalización limitada, y por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario. Según Lanuez, Martínez y Pérez (2002) una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico. Entonces, como se puede apreciar, la propuesta titulada: Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para potenciar la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín y región San Martín, 2018; explicita la necesidad de proponer una alternativa de solución a una situación problemática identificada en la gestión escolar del CEBA “Hipólito Unanue”, que posteriormente será puesta en marcha.

Según el enfoque es una investigación cualitativa. El enfoque cualitativo es abierto, flexible y holístico. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) En la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien

circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p.7).

Decimos que nuestro estudio es abierto, flexible, dinámico y holístico. Abierto porque considera la posibilidad de ser enriquecida y mejorada con los aportes y el compromiso de los miembros de la comunidad educativa; flexible por ser una herramienta de gestión adecuada a necesidad, la diversidad y a la complejidad de los procesos de gestión escolar, herramienta que dinamiza la gestión escolar y holístico porque genera sinergias en el sistema educativo del CEBA.

### **3.2 Diseño de investigación.**

Según Hernández et al (2014) “En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación “(p. 470). En el caso del presente Plan de Acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción, pues según Hernández et al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso del presente estudio, la problemática a cambiar esta referida al “Inadecuado diseño del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, dificulta la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín y Región San Martín, 2018,

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo ha desarrollado el respectivo diagnóstico del problema priorizado y



está planteando una alternativa para resolverlo (p. 472), cumpliendo así la pauta básica de la investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496).

Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelven una problemática o implementan cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p. 501).

Tomando como referencia el análisis anterior, podemos mencionar que frente al problema identificado: “Inadecuado diseño del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente dificulta la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín, región San Martín, 2018”. Para revertir este problema se propone implementar cambios o mejoras, a través del desarrollo de acciones como: Los talleres de fortalecimiento de capacidades en atención a las necesidades formativas de los maestros, las visitas de monitoreo al aula, con observación, reflexión y compromisos de mejores desempeños, talleres de socialización de los resultados del monitoreo, acompañamiento a la planificación curricular, acompañamiento a los grupos de interaprendizaje y a la formación profesional docente; evidentemente estos propósitos serán desarrollados con la participación de la comunidad educativa de nuestra IE.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

#### 4.1 Plan de Acción.

El presente diseño de Plan de Acción titulado: Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para potenciar la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín y región San Martín, 2018, constituye parte del trabajo académico de la II Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, dirigido a los Directivos de las Instituciones Educativas, cuyo aporte será relevante para mejorar la práctica docente enfocada a los procesos de enseñanza aprendizaje en el CEBA Hipólito Unanue de Tarapoto, lo que ayudará a mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión escolar.

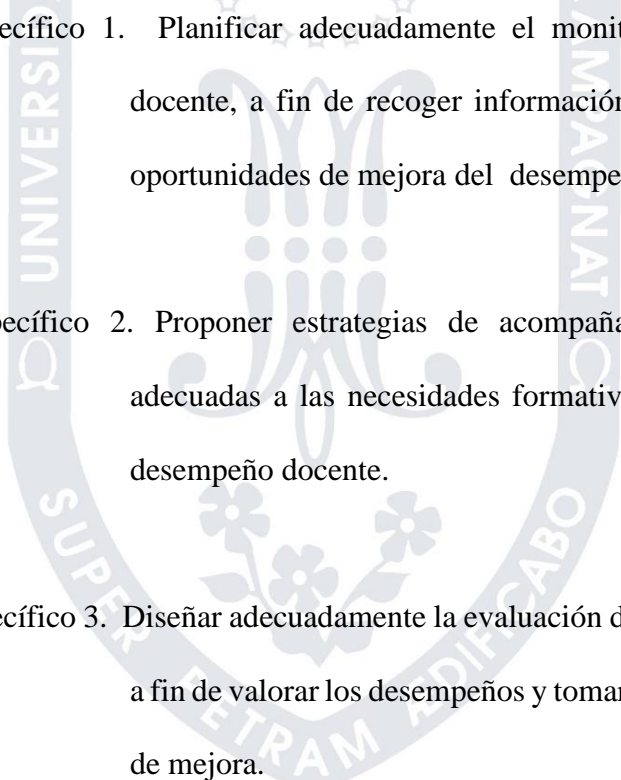
En esta parte del trabajo académico, con la ayuda de la técnica del árbol de problemas, se hizo el análisis e interpretación del problema central, estableciendo relación directa con sus causas que la ocasionan y también con sus efectos o consecuencias, desde lo cual se ha estructurado el árbol de objetivos, de donde pasamos a establecer los siguientes objetivos:

#### 4.1.1 Objetivos:

##### Objetivo general:

Diseñar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente para potenciar la gestión curricular del CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín y región San Martín, 2018

##### Objetivos específicos:

- 
- Objetivo específico 1. Planificar adecuadamente el monitoreo de la práctica docente, a fin de recoger información de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño docente.
- Objetivo específico 2. Proponer estrategias de acompañamiento pedagógico adecuadas a las necesidades formativas para fortalecer el desempeño docente.
- Objetivo específico 3. Diseñar adecuadamente la evaluación de la práctica docente a fin de valorar los desempeños y tomar decisiones asertivas de mejora.

#### 4.1.2 Participantes

El Plan de Acción podrá ser implementado siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa del CEBA “Hipólito Unanue” de Tarapoto. Detallamos a continuación cuáles son los actores encargados de asegurar que las actividades se

ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de Acción.

**Equipo directivo**

**Cargo:**

PORTOCARRERO MERINO Tito Edgar

Director

PADILLA GUZMÁN Manuel

Subdirector

**Equipo docente:**

Conformado por 14 docente de aula, quienes diariamente interactúan con los estudiantes desarrollando sus sesiones de aprendizaje.

**Equipo de Estudiantes:**

Conformado por 14 líderes estudiantiles, quienes son representantes de los concejos de aula y el Concejo de Participación Estudiantil.

**4.1.3 Acciones**

Como consecuencia lógica de la identificación del problema, el análisis de las causas y teniendo claros los objetivos, proponemos las acciones, que se constituyen en el componente del Plan de Acción que, con su ejecución nos permitirán el logro de los objetivos planteados. En la siguiente tabla se describen las acciones a ser desarrolladas.

**Tabla N° 3**

**Objetivos específicos y acciones propuestas**

Objetivos Específicos	Causas	Acciones
<p>OE1. Planificar adecuadamente el monitoreo de la práctica docente, a fin de recoger información de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño docente</p>	<p>CI. Inadecuada Planificación del monitoreo a la práctica docente, dificulta recoger información sobre el desempeño docente.</p>	<p>1.1. Taller con docentes para socializar y enriquecer el Plan del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. 1.2. Trabajo de gabinete para consolidar, analizar y valorar la información recogida y formalizar el plan y los equipo de trabajo 1.3. Visitas de monitoreo a la práctica docente en el aula 1.4. Trabajo de gabinete para consolidar, analizar, valorar la información recogida, las fortalezas y oportunidades de mejora. Planificación del taller y Plan de Mejora 1.5. Taller con docentes para socializar los resultados del monitoreo e identificar las fortalezas y oportunidades de mejora y consensuar el Plan de Mejora.</p>
<p>OE2. Proponer estrategias de acompañamiento pedagógico adecuadas a las necesidades formativas para fortalecer el desempeño docente.</p>	<p>C 2. Insuficientes estrategias de acompañamiento pedagógico dificulta fortalecer el desempeño docente.</p>	<p>2.1. Acompañamiento en la planificación curricular: 2.2. Acompañamiento en el trabajo en aula. 2.3. Acompañamiento en los GIA 2.4. Acompañamiento a la actualización y formación en servicio 2.5. Taller: Atención a las necesidades formativas.</p>
<p>OE3. Diseñar adecuadamente la evaluación de la práctica docente a fin de valorar los desempeños y tomar decisiones asertivas de mejora</p>	<p>C3. Inadecuado diseño de evaluación de la práctica docente dificulta la valoración y la toma de decisiones de mejora.</p>	<p>3.1. Trabajo de gabinete para consolidar, analizar y valorar la información del Monitoreo y Acompañamiento. 3.2. Valorar el nivel de progreso por docente y CEBA 3.3. Encuestas de satisfacción a docentes, estudiantes y padres de familia. 3.4. Entrevistas a profundidad a docentes, estudiantes y padres de familia</p>

### **Descripción de las acciones del Plan:**

**Para el Objetivo específico 1:** Planificar adecuadamente el monitoreo a la práctica docente, a fin de recoger información de las fortalezas y oportunidades de mejora de la práctica docente. Orientado a este objetivo se proponen las siguientes acciones:

- ✓ **Taller** con todos los docentes y líderes estudiantiles, al iniciar el año escolar 2019, para socializar los indicadores de desempeño y enriquecer el Plan del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, con el aporte de los actores clave de la comunidad educativa.
- ✓ **Trabajo de gabinete**, con el propósito de consolidar, analizar y valorar la información recogida, formalizar el Plan y la conformación del equipo de trabajo de este compromiso.
- ✓ **Visitas de monitoreo a la práctica docente**, desarrollando la observación y el registro de evidencias en aula, ejercitando la reflexión crítica para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, asumiendo compromisos de cambio continuo.
- ✓ **Trabajo de gabinete** para consolidar, analizar, valorar la información recogida en el monitoreo, las fortalezas y oportunidades de mejora; de igual modo para identificar las necesidades formativas de los docentes, diseñar un Plan de Mejora y para planificar el taller de socialización de los resultados y propuestas.

- ✓ **Taller con docentes** para socializar los resultados del monitoreo e identificar las fortalezas y oportunidades de mejora y consensuar el Plan de Mejora de la práctica pedagógica.

**Para el Objetivo Específico 2:** Proponer estrategias de acompañamiento pedagógico adecuadas a las necesidades formativas para fortalecer el desempeño docente, en este objetivo se proponen las siguientes acciones:

- ✓ **Acompañamiento a docentes en la planificación curricular:** Del período promocional, de la unidad didáctica, de las sesiones de aprendizaje y los materiales educativos, aplicando la coherencia, la pertinencia y significatividad.
- ✓ **Acompañamiento al trabajo en aula,** desarrollando la observación, la reflexión y la retroalimentación de los desempeños, asumiendo compromisos de mejora continua respecto a la práctica pedagógica.
- ✓ **Acompañamiento a los grupos de interaprendizaje - GIA,** afianzando las capacidades docentes a través del intercambio de experiencias y el trabajo en equipo.
- ✓ **Acompañamiento a la actualización y capacitación docente,** mediante la inscripción en cursos y talleres de capacitación y actualización presencial y virtual para fortalecer las capacidades docentes.
- ✓ **Talleres de capacitación atendiendo a las necesidades formativas.** Es decir, identificadas las necesidades de formación docente que no reportan el primer

monitoreo y la primera evaluación, se atenderán las oportunidades de mejora, mediante talleres vivenciales orientados a lograr la calidad de la gestión de los procesos pedagógicos y aprendizajes de los estudiantes.

**Para el Objetivo Específico 3:** Diseñar adecuadamente la evaluación de la práctica docente a fin de valorar los desempeños y tomar decisiones asertivas de mejora. Para lo cual en evaluación se propone como acciones:

- ✓ **Trabajo de gabinete**, que consolide, analice y valore la información de cada Monitoreo y Acompañamiento pedagógico, e se informe a la comunidad educativa, estableciendo nuevos compromisos de mejora.
- ✓ **Evaluación del desempeño docente y de la institución educativa.** Luego de cada monitoreo, se plantea valorar los desempeños de cada docente en el aula, el nivel de cumplimiento de los 5 compromisos de gestión escolar, sus aportes y esfuerzos por lograr los objetivos y la visión del CEBA. También se valorará el nivel de progreso global de la institución educativa.
- ✓ **Encuestas de satisfacción.** Se aplicarán a docentes, estudiantes y padres de familia, para conocer el nivel de aceptación de la gestión del trabajo pedagógico, de los directivos, docentes y de los estudiantes de CEBA.
- ✓ **Entrevistas a profundidad** a docentes, estudiantes y padres de familia, para conocer su opinión del trabajo pedagógico, de los cambios que se implementan, los aciertos y opciones de mejora.



#### 4.1.4 Técnicas e instrumentos

La implementación de acciones demanda el uso de determinadas técnicas e instrumentos, la calidad de estos condicionará el éxito de las acciones que ejecutaremos y por tanto el logro de los objetivos. Las técnicas e instrumentos nos servirán para el recojo y análisis de información que se requiera a lo largo de la ejecución del Plan de Acción, se han seleccionado las siguientes.

- ✓ **La Observación.** La desarrolló el equipo directivo conformado por el Director y el Subdirector del CEBA “Hipólito Unanue” a cada docente miembro de la comunidad educativa, teniendo como objeto la práctica docente y como instrumento las rúbricas de observación del desempeño docente adecuado a la institución educativa.
- ✓ **La entrevista.** Se aplicó como técnica a manera de cuestionario estructurado con las variables, la dimensión y las subdimensiones de Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.
- ✓ **Árbol de problemas.** Esta técnica se ha utilizado para la identificación del problema central materia del estudio, para su correspondiente análisis, identificando sus causas, sus efectos y sus relaciones entre sus elementos, para completar la comprensión del problema y sus dimensiones. De igual modo se ha utilizado el árbol de objetivos, facilitándonos la formulación del objetivo general y los objetivos específicos del trabajo académico.

**Tabla 4:**

**Técnicas e instrumentos.**

Técnicas	Instrumentos
Observación	Ficha de observación en aula
Entrevista	Guía de entrevista a docentes y a estudiantes
Árbol de problemas	Estructura gráfica del Árbol de problemas y árbol de objetivos

**4.1.5 Recursos humanos y materiales**

Para la implementación de las actividades que se han señalado, es indispensable contar con determinados recursos humanos, técnicos y materiales. A continuación, se detallan los recursos que serán necesarios para la ejecución del Plan de Acción.

**Recursos humanos**

Facilitadores

Docentes

Líderes estudiantiles.

**Recursos materiales.**

Laptop

Proyector multimedia

Equipo de sonido

Papelotes

Plumones

Cinta masking tape

Folder

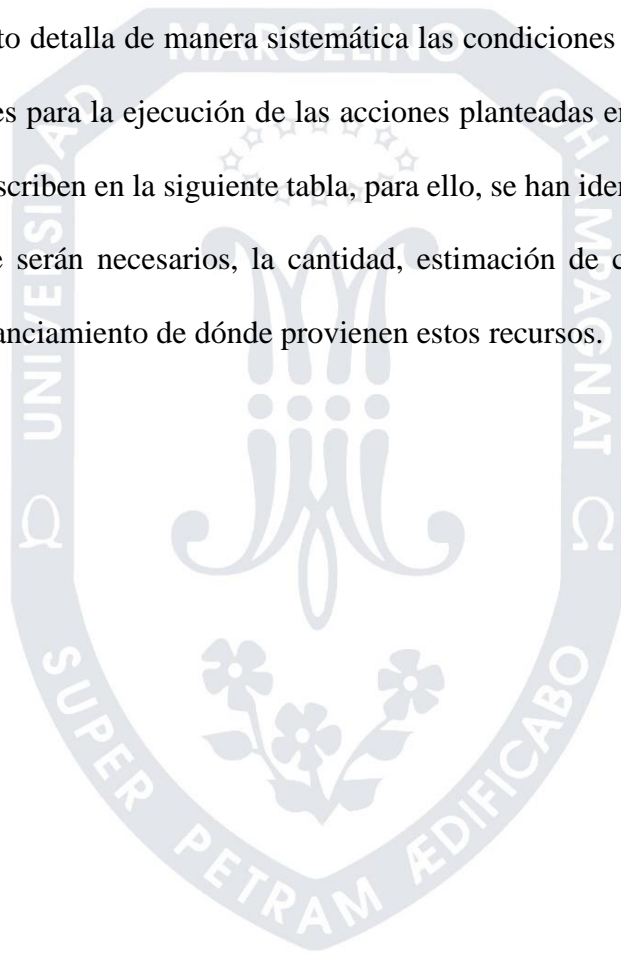
Lapiceros

Papel bond

Servicios de alimentación

#### **4.1.6 Presupuesto.**

El presupuesto detalla de manera sistemática las condiciones y recursos que serán indispensables para la ejecución de las acciones planteadas en el presente Plan de Acción se describen en la siguiente tabla, para ello, se han identificado los bienes y servicios que serán necesarios, la cantidad, estimación de costos, además de la fuente de financiamiento de dónde provienen estos recursos.



**Tabla N° 5**

**Presupuesto**

Acciones	Bienes y servicios (recursos)	Cantidad	Costo	Fuentes de financiamiento
Taller con docentes para socializar y enriquecer el Plan del monitoreo de la práctica docente.	Pc, Proyector, alimentación	1	300.00	Recursos propios
Visitas de monitoreo a la práctica docente en el aula.	Ficha de observación de rúbricas	3 x docente	10.00	Recursos propios
Taller con docentes para socializar los resultados del monitoreo.	Pc, Proyector y alimentación	3	900.00	Recursos propios
Acompañamiento en la planificación curricular:	Pc, Proyector y alimentación	2	600.00	Recursos propios
Acompañamiento en el aula.	Ficha de observación	2	30.00	Recursos propios
Acompañamiento en los GIA	Ficha de observación y alimentación	8	2400.00	Recursos propios
Acompañamiento a la formación en servicio.	Ficha de observación	1	10.00	Recursos propios
Taller: Atención a las necesidades formativas	Pc, Proyector y alimentación	2	600.00	Recursos propios
Trabajo de gabinete para consolidar, analizar la información	Pc y proyector	6	50.00	Recursos propios
Encuestas de satisfacción a docente y a estudiantes.	Ficha de encuesta	1	30.00	Recursos propios
<b>Total</b>			<b>4 930.00</b>	<b>Recursos propios</b>

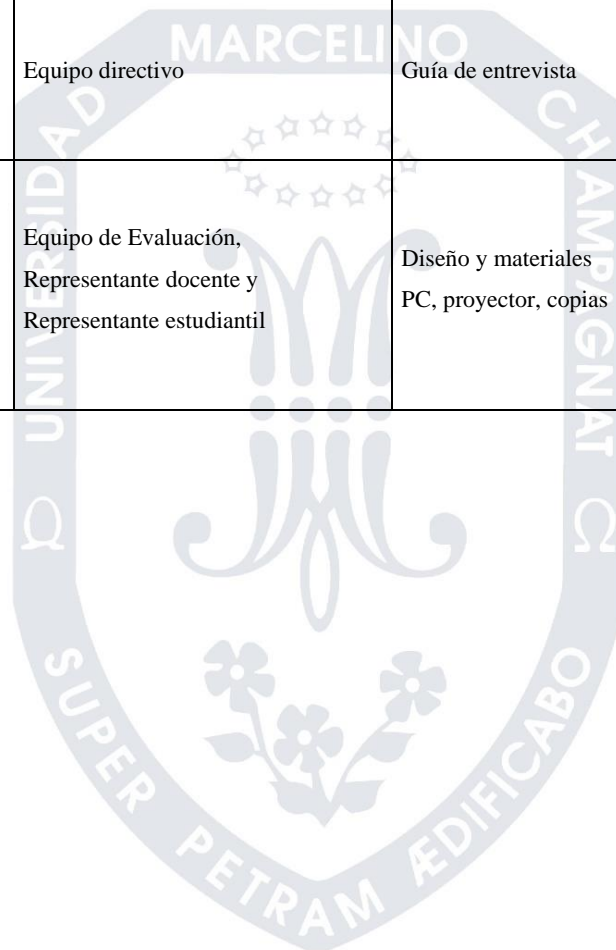
**4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción**

Después de detallar los elementos de la propuesta de Plan de Acción, presentamos la matriz de planificación, que recoge todas las ideas desarrolladas y las ordena en la siguiente tabla. La planificación se convierte en el organizador de la implementación y permite visibilizar por cada objetivo específico, las acciones, responsables, recursos, la duración claramente definida de ejecución y el cronograma en el que se realizará cada una de las acciones previstas.



	Planificación del taller y Plan de Mejora.																		
	Taller con docentes para socializar los resultados del monitoreo e identificar las fortalezas y oportunidades de mejora y consensuar el Plan de Mejora.	Equipo Directivo, Representante docente y Representante estudiantil.	Diseño, resultados, Plan de mejora, PC, proyector, papelotes plumones cinta				x												
OE2. Proponer estrategias de acompañamiento pedagógico adecuadas a las necesidades formativas para fortalecer el desempeño docente.	2.1. Acompañamiento en la planificación curricular:	Equipo Directivo y Representante docente	Diseños, PCI, Programación anual, unidad y sesión, PC, proyector, cinta, papelotes plumones			x					x								
	2.2. Acompañamiento en el aula.	Equipo Directivo y Representante docente	Ficha de observación					x	x		x	x							
	2.3. Acompañamiento en los GIA	Equipo Directivo y Representante docente	Agenda Ficha de observación				x	x	x	x	x	x	x	x					
	2.4. Acompañamiento a la profesionalidad y formación en servicio.	Equipo Directivo y Representante docente	Ficha de seguimiento	x	x	x					x	x	x						
	2.5. Taller: Atención a las necesidades formativas	Equipo Directivo y Representante docente	Diseño, PC, proyector, papelotes plumones						x				x						
OE3. Diseñar adecuadamente la evaluación de la práctica	3.1. Trabajo de gabinete para consolidar, analizar y valorar la información del	Equipo de Evaluación, Representante docente y Representante estudiantil	PC, proyector, copias papelotes plumones			x								x					x

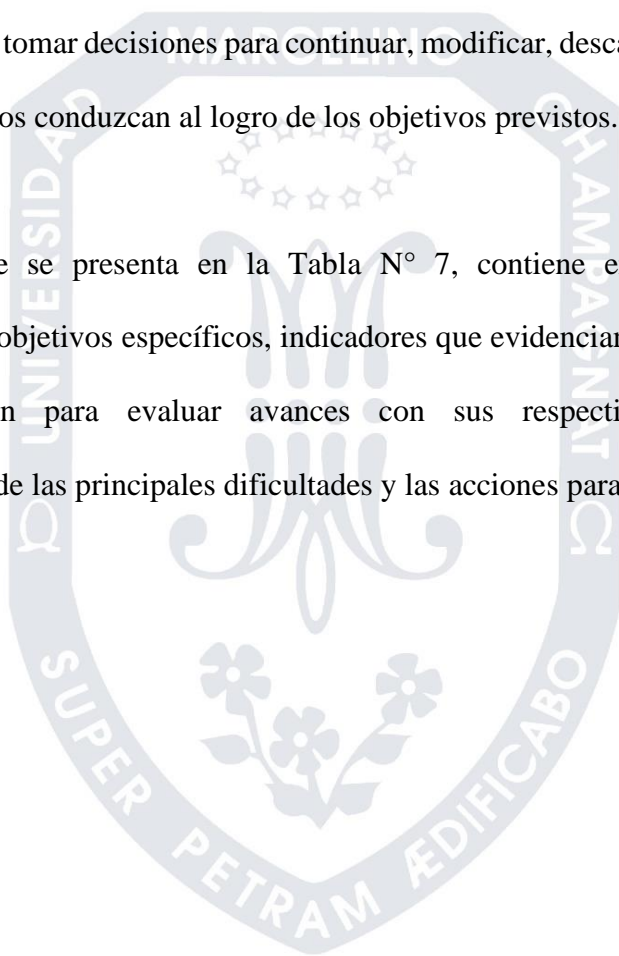
docente a fin de valorar los desempeños y tomar decisiones asertivas de mejora.	Monitoreo y Acompañamiento. Valorar el nivel de progreso por docente y CEBA																		
	3.2. Encuestas de satisfacción a docentes, estudiantes y padres de familia.	Equipo de Evaluación, Representante docente y Representante estudiantil	Ficha de encuesta.																x
	3.3. Entrevistas a profundidad a docentes, estudiantes y padres de familia	Equipo directivo	Guía de entrevista																x
	3.4. Taller: Socialización de los resultados de la evaluación de la práctica docente. Firma de compromisos	Equipo de Evaluación, Representante docente y Representante estudiantil	Diseño y materiales PC, proyector, copias																



### 4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

Concluida la planificación, es necesario desarrollar la matriz de monitoreo y evaluación, entendiendo que el monitoreo es importante dado que, siendo un proceso sistemático que se realizará en momentos definidos de la implementación del Plan de Acción, nos permitirá recoger información relevante respecto de su ejecución, con el propósito de tomar decisiones para continuar, modificar, descartar o complementar acciones que nos conduzcan al logro de los objetivos previstos.

La matriz que se presenta en la Tabla N° 7, contiene entre sus principales componentes: objetivos específicos, indicadores que evidencian el logro, el nivel de implementación para evaluar avances con sus respectivas evidencias, la identificación de las principales dificultades y las acciones para superarlas.





**Tabla N° 7**  
**Matriz de monitoreo y evaluación**

Objetivos específicos	Acciones	Indicadores	Meta	Nivel de implementación			Medio de verificación	Principales dificultades	Propuestas de mejora
				No	En proceso	Logrado			
				1	2	3			
OE1. Planificar adecuadamente el monitoreo de la práctica docente, a fin de recoger información de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño docente.	1.1. Taller con docentes para socializar y enriquecer el Plan del monitoreo, acompañamiento y evaluación MAE de la práctica docente.	Taller ejecutado	1		x		Registro de asistencia y el Plan MAE	Inasistencia de docentes	Seguimiento a la convocatoria y Alta motivación para aplicar el plan del MAE
	1.2. Trabajo de gabinete para consolidar, analizar y valorar la información recogida y formalizar el Plan y los equipo de trabajo	Resolución de formalización y Plan MAE	1		x		Registro de asistencia, Resolución de formalización	Inasistencia del equipo	Seguimiento a la convocatoria
	1.3. Visitas de monitoreo a la práctica docente en el aula.	% de docentes monitoreados en 3 momentos	3	x			Ficha de registro de monitoreo	Paralización de labores	Reprogramación consensuada
	1.4. Trabajo de gabinete para consolidar, analizar, valorar la información, fortalezas y oportunidades de mejora.	Reunión de trabajo	1	x			Registro de asistencia, diseño de	Inasistencia de equipo	Seguimiento a la convocatoria

	Planificación del taller y Plan de Mejora.					taller, Plan de mejora		
	1.5. Taller con docentes: Resultados del monitoreo, Identificación de fortalezas y oportunidades de mejora. Socializar el Plan de Mejora.	Taller realizado	1	x		Registro de asistencia, Diseño de taller y Plan de Mejora	Inasistencia de docentes	Seguimiento a convocatoria
OE2. Proponer estrategias de acompañamiento pedagógico adecuadas a las necesidades formativas para fortalecer el desempeño docente.	2.1. Acompañamiento en la planificación curricular:	% de docentes que asistieron a planificar	2	x		Registro de asistencia	Conformismo y resistencia de algunos docentes	Aplicación práctica del enfoque de derechos
	2.2. Acompañamiento en el aula.	% de docentes que reflexionaron sobre su práctica	2	x		Ficha de registro	Paralización de labores por huelga	Promover el enfoque de derecho a la educación, neutralizando su negación
	2.3. Acompañamiento en los GIA	% de docentes que asisten a los GIA	4	x		Registro de asistencia	Desmotivación e inacción del GIA	Promover alta motivación y cooperación para la aplicación del plan del MAE
	2.4. Acompañamiento a la formación en servicio.	% de docentes que siguen cursos de actualización	1	x		Reporte	Resistencia de algunos docentes	Promover alta motivación y cooperación para la

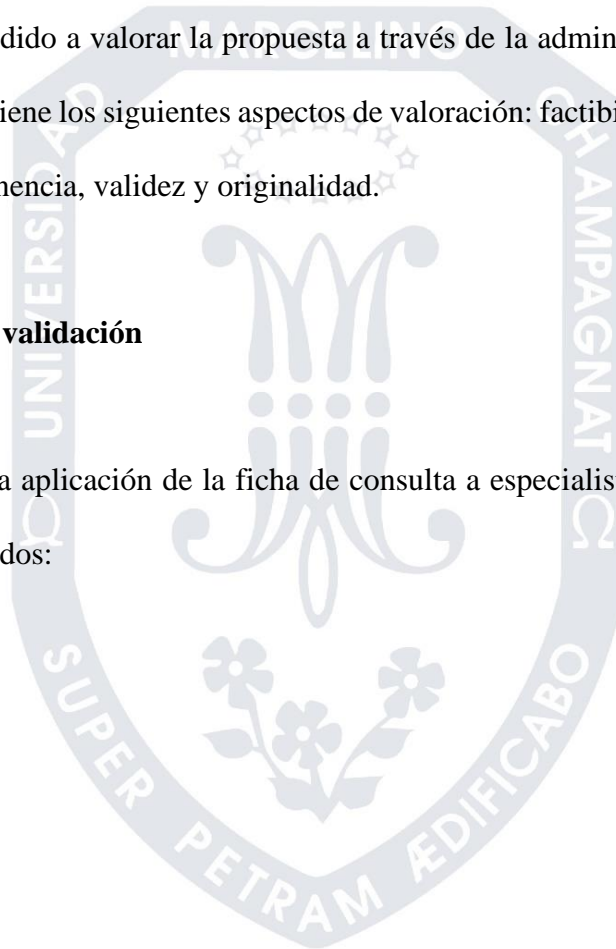
								aplicación del plan del MAE
	2.5. Taller: Atención a las necesidades formativas	% de docentes que asisten al taller	3	x			Registro de asistencia	Inasistencia de los docente Promover alta motivación y cooperación para la aplicación del plan del MAE
OE3. Diseñar adecuadamente la evaluación de la práctica docente a fin de valorar los desempeños y tomar decisiones asertivas de mejora.	3.1. Trabajo de gabinete para consolidar, analizar y valorar la información del Monitoreo y Acompañamiento. Valorar el nivel de progreso por docente y CEBA	3 Informes de las visitas de monitoreo	3	x			Registro de asistencia	Conformismo y desanimo Fortalecer el trabajo de equipo con alta motivación por mejorar
	3.2. Encuestas de satisfacción a docentes, estudiantes y padres de familia.	1 Informe grafico de encuestas	1	x			Informe de actividad	Debilitamiento del ánimo y la coordinación Fortalecer la motivación y ánimo de seguir mejorando.
	3.3. Entrevista a profundidad a docentes, estudiantes y padres de familia.	1 Informe grafico de encuestas	1	x			Informe de actividad	Debilitamiento del ánimo y la coordinación Fortalecer la motivación y ánimo de seguir mejorando.
	3.4. Taller: Socialización de los resultados de la evaluación de la práctica docente.	Taller realizado	1	x			Registro de asistencia, Diseño de taller y Plan de Mejora	Inasistencia de docentes Seguimiento a convocatoria

#### **4.4 Validación de la propuesta.**

A solicitud de la Universidad Marcelino Champagnat, la propuesta de Plan de Acción que presentamos, ha sido sujeta de valoración en sus potencialidades, por medio del método de criterio de especialistas. Para ello, un especialista en gestión escolar y liderazgo pedagógico ha procedido a valorar la propuesta a través de la administración de la ficha de consulta, que contiene los siguientes aspectos de valoración: factibilidad, aplicabilidad, generalización, pertinencia, validez y originalidad.

##### **4.4.1 Resultados de validación**

Como resultado de la aplicación de la ficha de consulta a especialistas, se han obtenido los siguientes resultados:



**Tabla N° 8**

**Resultados de validación**

Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración		
		Muy bueno	Bueno	Regular
Factibilidad	Viabilidad de aplicación del Plan de Acción que se presenta.	x		
Aplicabilidad	Claridad de la propuesta del Plan de Acción para ser aplicado por otros		x	
Generalización	Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes	x		
Pertinencia	Correspondencia del Plan de Acción a las necesidades educativas del contexto específico	x		
Validez	Congruencia entre la propuesta del Plan de Acción y el objetivo del programa de segunda especialidad.	x		
Originalidad	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos en la propuesta del Plan de Acción.	x		

## REFERENCIAS

- ✓ CNE, (2017). Proyecto Educativo Nacional.
- ✓ GR-San Martín, (2005). Proyecto Educativo Regional
- ✓ MINEDU, (2014). Marco del buen Desempeño del Directivo
- ✓ MINEDU. Manual del Director.
- ✓ MINEDU. (2017). Resolución Ministerial N° 657-2017.
- ✓ Tantaleán L. Vargas M y López O. (2014). El monitoreo pedagógico en el desempeño profesional docente.
- ✓ Salas (2014). Propuesta de acompañamiento pedagógico en el aula para mejorar la práctica docente en la Red Educativa de Chamis.
- ✓ Ortiz y Soza (2014), Nicaragua. Acompañamiento pedagógico y su incidencia en el desempeño docente en el centro escolar “Enmanuel Mongalo y Rubio”.
- ✓ Montero C. (2010). Acompañamiento pedagógico experiencias, orientaciones y temas pendientes.
- ✓ MNEDU, (2017) Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU. Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica.

## APÉNDICES

### Apéndice 1:

#### Matriz de Consistencia.

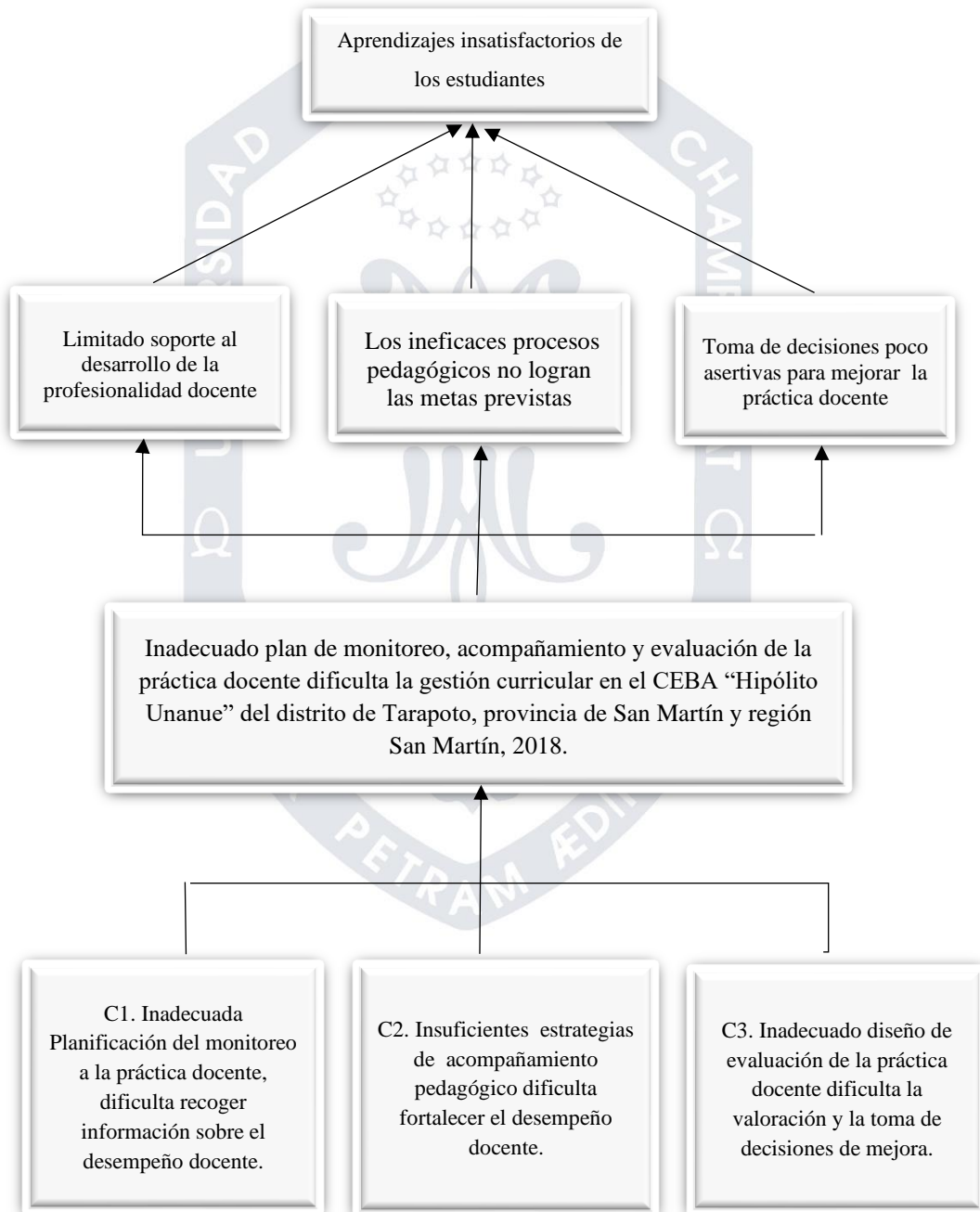
Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para potenciar la gestión curricular en el CEBA

“Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín y región San Martín, 2018.

Situación Problemática	Formulación del Problema	Alternativa de Solución	Objetivo General	Objetivos Específicos	Método
Inadecuado diseño del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente dificulta la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín, región San Martín, 2018.	¿De qué manera el adecuado diseño del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente fortalece la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín, región San Martín, 2018?	“Diseño de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente que potencie la gestión curricular en el CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín, región San Martín, 2018”	Diseñar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente para potenciar la gestión curricular del CEBA “Hipólito Unanue” del distrito de Tarapoto, provincia de San Martín, región San Martín, 2018.	OE1. Planificar estrategias adecuadas de monitoreo de la práctica docente, a fin de recoger información de las fortalezas y oportunidades de mejora del desempeño docente.  OE2. Proponer estrategias de acompañamiento pedagógico adecuadas a las necesidades formativas para fortalecer el desempeño docente.  OE3. Diseñar adecuadamente la evaluación de la práctica docente a fin de valorar los desempeños y tomar decisiones asertivas de mejora.	Enfoque: Investigación Cualitativa. Tipo: Aplicada.  Diseño: Investigación Acción Participativa.  Técnicas: Entrevista a profundidad Instrumentos: Guía De Entrevista.  Técnicas de Procesamiento de datos: Establecimiento de categorías y subcategorías a partir de la entrevista.

## Apéndice 2:

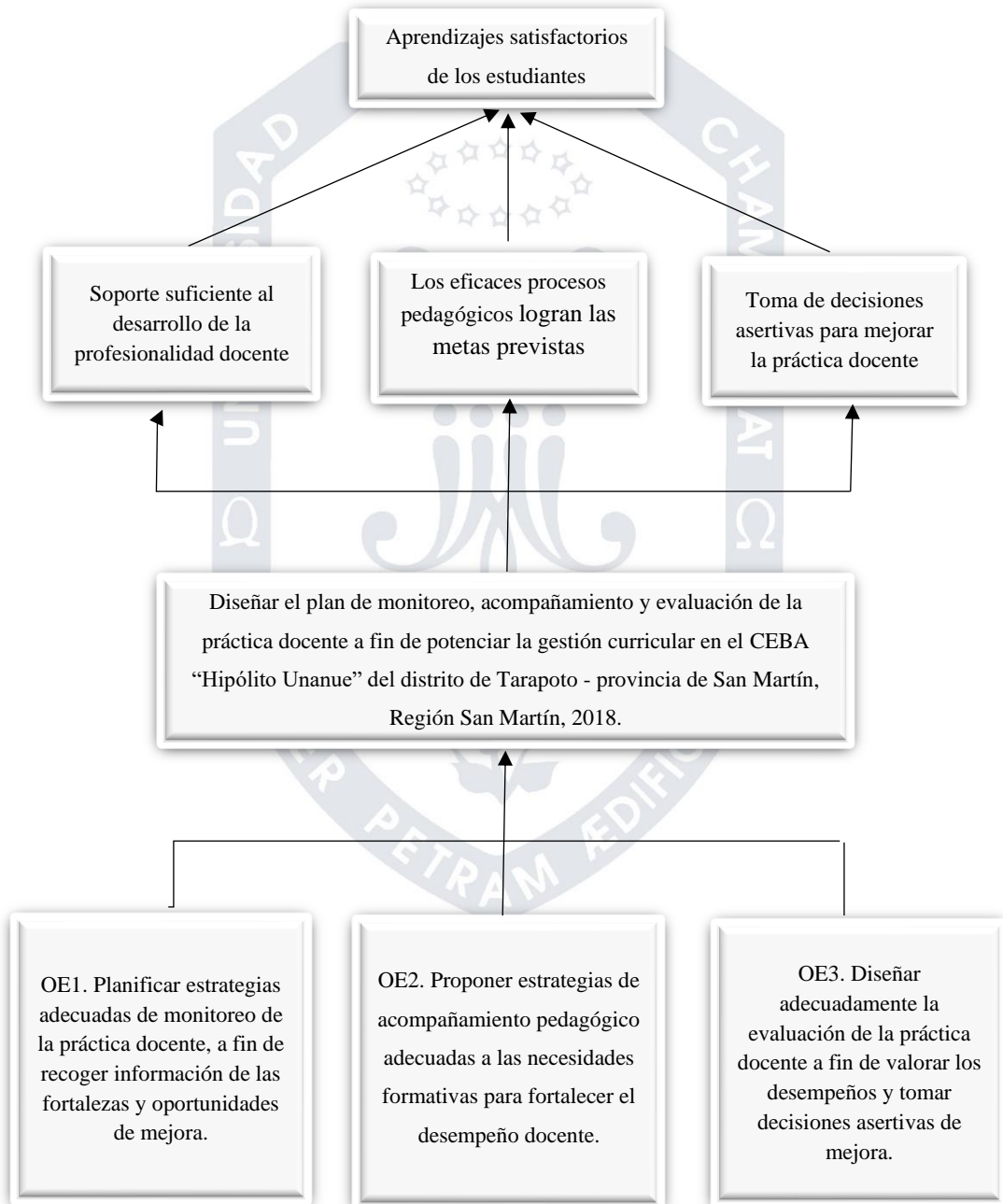
### Árbol de problemas:





### Apéndice 3:

#### Árbol de objetivos.



**Apéndice 4.**

**Instrumentos de recojo de información.**

**INSTRUMENTO 1: GUIÓN DE ENTREVISTA A DOCENTES - CEBA HU.**

**GESTIÓN DEL MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN DE  
LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL CEBA “HIPÓLITO UNANUE” DE  
TARAPOTO 2018.**

**I. DATOS GENERALES:**

1.1. Entrevistador: Tito Edgar Portocarrero Merino. 1.2. Docente: \_\_\_\_\_  
1.3. Área: \_\_\_\_\_ 1.4. Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2018

**II. CATEGORÍA: MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN  
DE LA PRÁCTICA DOCENTE.**

**1.1.SUBCATEGORÍA 1: Monitoreo a la práctica docente.**

✓ ¿Por qué es importante el monitoreo a la práctica docente en el CEBA?

\_\_\_\_\_

✓ ¿Cómo ayudó el monitoreo pedagógico a mejorar tu práctica docente?

\_\_\_\_\_

✓ Como ayudó el monitoreo en aula a mejorar los aprendizajes de los estudiantes?

\_\_\_\_\_

✓ Que propones para mejorar el monitoreo en tu CEBA?

\_\_\_\_\_

### 1.2.SUBCATEGORÍA 2. Acompañamiento a la práctica docente.

✓ ¿Por qué es importante el acompañamiento pedagógico en tu CEBA?

---

✓ ¿De qué manera el acompañamiento pedagógico te ayudó a mejorar tu práctica docente?

---

✓ ¿Cómo el acompañamiento pedagógico ayudó a mejorar los aprendizajes de los estudiantes?

---

✓ ¿Que propones para mejorar el acompañamiento pedagógico?

---

### 1.3.SUBCATEGORÍA 3. Evaluación a la práctica docente.

✓ ¿Cómo valoras la evaluación del desempeño docente en tu CEBA?

---

✓ ¿Cómo la evaluación al desempeño docente te ha permitido mejorar tu practica pedagógica?.

---

✓ ¿Cómo la evaluación del desempeño docente ha mejorado los aprendizajes de los estudiantes?

---

✓ Para mejorar la evaluación de la práctica pedagógica propongo:

---

**INSTRUMENTO 02: GUIÓN DE ENTREVISTA A ESTUDIANTES**

**GESTIÓN DEL MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN DE  
LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL CEBA “HIPÓLITO UNANUE” DE  
TARAPOTO 2018.**

**I. DATOS GENERALES:**

- 1.1. Entrevistador: Tito Edgar Portocarrero Merino. 1.2. Estudiante: \_\_\_\_\_  
1.3. Grado: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Turno: \_\_\_\_\_ 1.4. Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2018

**II. CATEGORÍA: MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN  
DE LA PRÁCTICA DOCENTE.**

**2.1. SUBCATEGORÍA 1: Monitoreo a la práctica docente.**

- ✓ ¿Por qué es importante el monitoreo a la práctica docente en tu CEBA?

\_\_\_\_\_

- ✓ El monitoreo pedagógico ha mejorado el trabajo de tus profesores?

\_\_\_\_\_

- ✓ ¿El monitoreo del directivo al docente ha permitido mejorar tus aprendizajes?

\_\_\_\_\_

## 1.2.SUBCATEGORÍA 2. Acompañamiento a la práctica docente.

- ✓ ¿Porque es importante el acompañamiento del directivo al trabajo docente en aula?

---

- ✓ ¿El acompañamiento pedagógico del directivo ha contribuido a mejorar el trabajo de tus profesores?

---

- ✓ ¿El acompañamiento pedagógico del directivo ha permitido mejorar el aprendizaje de los estudiantes?

---

## 1.3.SUBCATEGORÍA 3. Evaluación a la práctica docente.

- ✓ ¿Por qué crees que es importante la evaluación del desempeño de tus profesores?

---

- ✓ ¿La evaluación al desempeño de tus profesores te ha permitido mejorar tus aprendizajes?

---

- ✓ ¿La evaluación al desempeño de tus profesores ha mejorado su trabajo en aula?

---

- ✓ Que propones para mejorar la evaluación al desempeño de tus profesores?

---

## Apéndice 6

### Evidencias de las acciones realizadas

**Socializando los propósitos y acciones del Plan de Acción con docentes.**



**Socializando los propósitos y actividades del Plan de Acción con líderes estudiantiles**

