

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL CICLO INTERMEDIO DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA DEL CEBA N° 81008 “MUNICIPAL” DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL N° 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

TRABAJO ACADÉMICO PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO

ROJAS MÉNDEZ, LUIS HIGINIO

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	4
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural del CEBA N° 81008 “Municipal”	4
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos	9
2.1.2 Resultados cualitativos	10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la I E, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	22
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.1. Importancia del monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.2. Características del monitoreo pedagógico	23
5.1.1.1.3. Estrategias de monitoreo.....	23
5.1.1.1.4. Instrumentos de monitoreo pedagógico	24
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.1 Principios de acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.2.2 Etapas del proceso de acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.2.3 Estrategias de acompañamiento.....	26
5.1.1.2.4 Instrumentos de acompañamiento.....	26
5.1.1.3. Evaluación	27
5.1.1.3.1. Tipos de evaluación	27
5.1.1.3.2. Usos formativos de la evaluación	28
5.1.2 Área Curricular de Comunicación	28
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación	29

5.1.2.2. Componentes del área de Comunicación en EBA	29
5.1.2.3. Competencias en el componente de comprensión y producción de textos	29
5.1.2.3.1. Recursos y materiales para favorecer la comprensión de textos.....	30
5.1.2.3.2. Estrategias para la comprensión e textos escritos	30
.....	31
5.1.2.3.3. Convivencia en el aula	32
5.2. Experiencia Exitosa.....	34
6. Diseño del Plan de Acción	34
6.1 Objetivos.....	34
6.1.1 Objetivo general.....	35
6.1.2 Objetivos específicos.....	35
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	39
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	44
8. Presupuesto.....	46
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	49
10. Lecciones Aprendidas.....	50
Referencias.....	

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	36
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	40
<i>Figura 6</i> Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan Acción	43
<i>Figura 7.</i> Presupuesto	44

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Porcentaje de estudiantes ubicados por nivel de logro en el Área de Comunicación de los años: 2014, 2015 y 6 2016.....</i>	
--	--

Introducción

El presente trabajo académico se refiere al Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de comunicación, en los estudiantes del ciclo intermedio del Centro de Educación Básica Alternativa N° 81008 “Municipal” del distrito de Trujillo - UGEL 04; cuyo propósito es plantear como alternativa de solución: La implementación del Plan Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, ya que es imprescindible la mejora del quehacer docente para el logros de aprendizajes de calidad.

El presente trabajo académico, se ha elaborado con la finalidad de optar el título de segunda especialidad en Gestión Escolar y Liderazgo Pedagógico; se realiza atendiendo a un diagnóstico de las posibles causas, tomando como fuentes de información las actas, documentos de gestión educativa; como son el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo; con lo que se pone en evidencia que los estudiantes tienen dificultades en el Área de Comunicación, siendo la necesidad el atender esta problemática; en tal sentido asumiendo el rol como Líder Pedagógico se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación, así como el asegurar y optimizar los recursos del contexto y de las que existen en la institución educativa.

El interés por realizar el Plan de acción surge luego de haber realizado un diagnóstico de las posibles causas que orientan al nivel insatisfactorio en el aprendizaje del área de Comunicación; es así que frente a esta problemática como líder pedagógico se convocó a la plana docente y se trazó metas para trabajar pensando en alcanzar los objetivos propuestos en la visión de cambio de la Institución Educativa. Estas circunstancias hacen comprender que el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, debe involucrar a toda la comunidad educativa especialmente a los docentes, y con ello contribuir en la mejora del proceso educativo y la consolidación del rol del directivo como líder pedagógico

Nuestro trabajo está orientado hacia la mejora de nuestras instituciones; donde principalmente los estudiantes sean atendidos, donde los principales intereses sean cómo aprenden para poder ofrecerles los medios más adecuados, brindándoles las

posibilidades de desarrollar sus propias capacidades , centrada en la formación de ciudadanos críticos y reflexivos , comprometidos con su comunidad.

El Plan de acción consta de 10 acápites. El primero contiene la formulación del problema identificado en el cual se aprecia el árbol de problemas y la contextualización del mismo. En el segundo acápite se explica la relación del problema priorizado con los procesos de la institución educativa, así como su relación con los compromisos de gestión escolar con el Marco del Buen Desempeño del Directivo y el Marco de Buen Desempeño Docente ; continuando luego en el tercer acápite con la caracterización del rol como líder pedagógico, donde se hace una breve descripción de los actores involucrados en el problema priorizado , precisando la información recabada de cada uno de ellos a partir de la identificación de aspectos y fuentes de información.

En el cuarto acápite se hace el planteamiento de la alternativa de solución , que conforme al análisis , frente a la problemática priorizada se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes del ciclo intermedio en el desarrollo del área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando que el MAE es la principal estrategia de contacto que tiene el directivo con los docentes.

El quinto acápite trata sobre la sustentación de la alternativa de solución, y el marco conceptual, presentando un conjunto de planteamientos teóricos que orientan la alternativa planteada. En el sexto acápite se ha considerado el diseño, los objetivos y la matriz del plan de acción en relación a la alternativa de solución priorizada, como es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo del área de comunicación.

El séptimo acápite se refiere al plan de monitoreo y evaluación, considerando a este como pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción; el octavo apartado aborda sobre el presupuesto, que consiste en declarar la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. El noveno acápite trata sobre el proceso de elaboración del Plan de Acción que atribuye a la reflexión de cómo ha sido la experiencia vivida en el proceso de su construcción, de qué manera el desarrollo de cada uno de los módulos formativos

permitieron brindar orientaciones para el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico.

El décimo acápite precisa los aprendizajes adquiridos producto del análisis y reflexión crítica de la experiencia vivida, estos aprendizajes son el resultado de experiencias positivas o adversas que aportaron en la construcción de nuestro conocimiento durante el proceso de elaboración del trabajo académico

Por otro lado, la experiencia ha mostrado que es fundamental desarrollar el espíritu de corresponsabilidad, siempre apostando por el trabajo organizado y con una perspectiva clara de la transformación que se desea lograr en la institución educativa; y con ello la mejora continua del desempeño de los docentes, que impactaran significativamente en los aprendizajes de los estudiantes; es decir la influencia del monitoreo como principal factor de cambio para mejorar en el área de Comunicación, en los estudiantes del ciclo intermedio del Centro de Educación Básica Alternativa N° 81008 “Municipal” .

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural del CEBA N° 81008 “Municipal”

El Centro de Educación Básica Alternativa N° 81008 “Municipal”, está ubicada en la avenida Perú N° 181 urbanización el Molino, distrito de Trujillo, provincia de Trujillo, Región La Libertad. Esta institución educativa se ubica en la parte céntrica de la ciudad; está rodeado por tres grandes avenidas que son vías de acceso para comunicarse con casi todos los distritos de la ciudad. En su dimensión territorial presenta algunas problemáticas, tales como la existencia de ambulantes, delincuencia, contaminación sonora y ambiental ; frente a ello , la escuela coordina con las Instituciones policiales y de salud , y los docentes recogen estos problemas que sustentan situaciones significativas que se tienen que abordar en las sesiones de aprendizaje.

El CEBA N° 81008 “Municipal” atiende a su población en un local compartido con la modalidad de EBR; el cual es de reciente construcción, y se concretizó con el apoyo del Gobierno Regional de La Libertad, el cual realizó el Proyecto de Inversión Pública: “Mejoramiento del Servicio Educativo en la I.E. N° 81008 Municipal – distrito de Trujillo – provincia de Trujillo – región la Libertad. Actualmente la modalidad, cuenta con cinco aulas, un taller de cocina y otro de electricidad, y un ambiente administrativo donde funciona la Sub Dirección de la Modalidad, los mismos que se ubican en el tercer piso.

En el CEBA N° 81008 “Municipal” se atiende a participantes jóvenes a partir de los 14 años de edad, que: no se insertaron oportunamente en el sistema educativo, no pudieron culminar su Educación Básica, requieren compatibilizar el estudio y el trabajo, han egresado del programa de alfabetización y desean continuar sus estudios.

El CEBA cuenta con una plana de 4 docentes y un directivo, siendo la totalidad de ellos nombrados y con capacitación en la modalidad; todos ellos comprometidos conjuntamente con el personal directivo, lo que permite vincular aquellos conocimientos logrados en la comunidad y el trabajo. El CEBA atiende un

total de 96 participantes en sus dos ciclos ; el Ciclo Inicial se organiza en 1° y 2° grado y el Ciclo Intermedio 1° ,2° y 3° grado ; todo ello equivalente al nivel de Educación Primaria de EBR .

El trato con estudiantes adultos no es muy diferente al trato con menores, la labor docente es similar; trabajar con adultos implica un contacto más directo con ellos, siendo fundamental la práctica del trato cordial, por cuanto ello ejerce gran influencia , siendo un elemento motivador y estimulante para el desarrollo académico. La importancia de ello es que se genera un ambiente agradable que fortalece la interacción entre estudiantes y profesores, facilitando el aprendizaje.

El CEBA tiene cercanía con varias instituciones como la Municipalidad Provincial, Gobernación, Comisarías, Universidades e Institutos, lo que permite fortalecer la formación que reciben nuestros estudiantes; generando en ellos mayores exigencias con los maestros; así también se cuenta con los órganos de apoyo debidamente constituidos como el Consejo de Participación Estudiantil y CONEI, permitiendo con ello que los participantes se sientan cada vez más fortalecidos y seguros de su formación que están logrando en el CEBA N° 81008 “Municipal” .

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado la documentación sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes del CEBA “N° 81008 “ Municipal” consistentes en las actas promocionales de evaluación comprendidas desde el año 2014 al 2016 (Ver Tabla N° 1), se evidencia que los estudiantes tienen dificultades en el Área de Comunicación se formuló el siguiente problema : Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de comunicación, en los estudiantes del ciclo intermedio del Centro de Educación Básica Alternativa N° 81008 “Municipal” del distrito de Trujillo - UGEL 04 .

Área de Comunicación		2014	2015	2016	2017		
					Meta**	Pronóstico***	
Ciclo Inicial-Intermedio	Nro. estudiantes*	96	72	86	100		
	Nro. de estudiantes según calificación****	AD				0	
		A	91	55	77	14	82
		B				0	0
		C				0	0
	% de estudiantes según calificación	AD	0.0%	0.0%	0.0%	6.0%	0.0%
		A	94.8%	76.4%	89.5%	14.0%	81.6%
		B	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
		C	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Tabla 1. Porcentaje de estudiantes ubicados por nivel de logro en el Área de Comunicación de los años: 2014, 2015 y 2016

Dentro de las causas que han provocado este problema tenemos es el manejo inadecuado de las herramientas pedagógicas que promueven la creatividad y el pensamiento crítico reflexivo en los estudiantes, es decir el docente no promueve el desarrollo de habilidades de pensamiento de orden superior en los estudiantes, proponiendo actividades de aprendizaje que no establecen interacciones. Entre los factores que se relacionan a esta causa es la gestión del currículo en lo referido a la capacidad que muestran los docentes en la comprensión y aplicación de éste; la didáctica, enfoque y estrategias del área de comunicación, por lo tanto, los estudiantes no logran niveles satisfactorios de aprendizaje en el área de comunicación, y trae como consecuencia los bajos resultados en los consolidados de las actas de evaluación.

Otra de las causas es el escaso manejo de materiales educativos, los mismos que no se evidencian en las sesiones de aprendizaje, es decir, que el docente no realiza una adecuada planificación; además hay poco trabajo colegiado para adecuar los recursos educativos para el óptimo desarrollo de aprendizajes significativos. Entre los factores que se relacionan a esta causa, tenemos la gestión del currículo. Esto trae como efecto un aprendizaje poco significativo y desarticulado con la realidad.

La tercera causa es el uso inadecuado del tiempo, que no siempre obedece a los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes, lo cual resulta fundamental para poder organizar las actividades. El factor que se relaciona a esta causa es la gestión

del currículo. Esto ha generado el incumplimiento de la calendarización y programaciones dificultando el logro de los aprendizajes propuestos, evidenciándose en los bajos resultados en las evaluaciones de las distintas áreas por cuanto no se desarrollan adecuadamente los procesos didácticos

Una cuarta causa es el escaso monitoreo y acompañamiento, debido a la recargada labor administrativa del directivo. El factor que se relaciona a esta causa es la planificación de propósito y condiciones para con el MAE. Todo ello, ha generado que los docentes planifiquen centrándose en contenidos y por consiguiente en inadecuado desempeño docente.

La última causa del problema es el inadecuado clima al interior del aula, debido a las actitudes permisivas de los docentes, y de parte de los estudiantes el incumplimiento de los acuerdos básicos del aula. El factor relacionado es la Gestión de normas de convivencia y medidas reguladoras, vinculados a la convivencia democrática. Esto ha dado lugar que las relaciones sociales, participación y toma de decisiones con respeto a las diferencias y al bien común no sean demostradas por los estudiantes durante las sesiones de aprendizajes y a la deserción escolar.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar las siguientes fortalezas y oportunidades del CEBA, docentes predispuestos a ser capacitados en nuevas metodologías y estrategias educativas y comprometidas con la modalidad. Así mismo, se observa a estudiantes emprendedores con deseos de superación y con variadas habilidades para aplicarlos en la adquisición de sus nuevos aprendizajes ; para ello, la Dirección Nacional de Educación Básica Alternativa , está realizando la capacitación a distancia a los docentes de EBA, situación que será aprovechada para fortalecer la práctica docente y principalmente para mejorar en el uso de las herramientas y recursos educativos.

Todo ello es importante para garantizar una adecuada práctica pedagógica y gozar de las mejores condiciones para elevar la calidad educativa de la institución y así, nuestros participantes vean mejorado el nivel de aprendizaje en las diferentes áreas y principalmente en la de comunicación.

Para la formulación y sustentación de las causas del problema se tuvo en cuenta el árbol de problemas el cual presentamos a continuación:

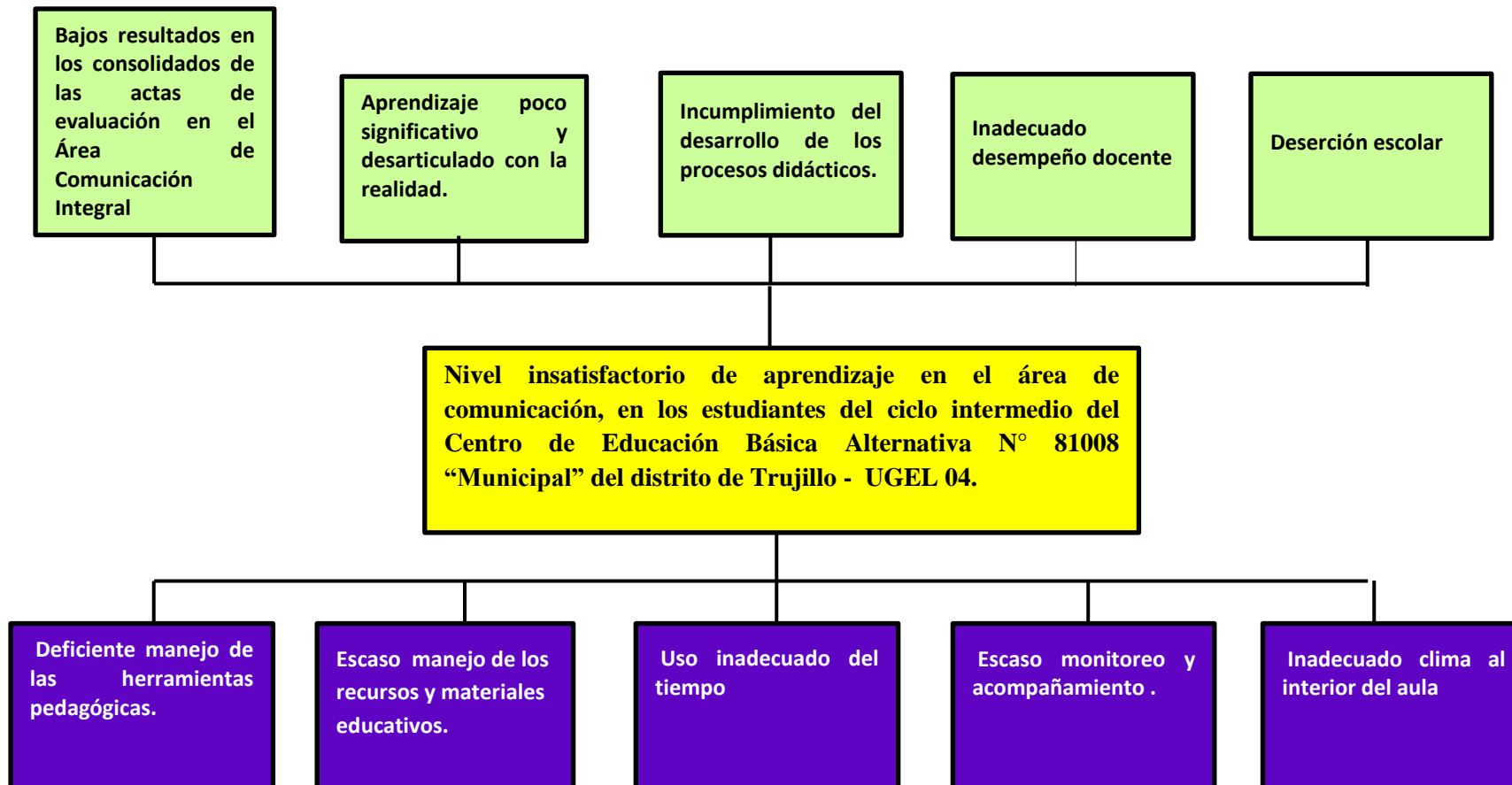


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

A continuación, hacemos un análisis de los instrumentos aplicados para el recojo de información, el cual se realizó a través de la aplicación de dos instrumentos: La ficha de monitoreo de la práctica docente, como instrumento estructurado y una guía de preguntas para grupo focal. Estos instrumentos fueron diseñados a partir de los aspectos a investigar formulados en base a las causas del problema: la metodología docente, la convivencia escolar, el Monitoreo y acompañamiento pedagógico, los mismos que arrojaron resultados que permiten tomar decisiones frente a la problemática determinada y fortalecer las buenas prácticas en el aula y en el trabajo pedagógico con los estudiantes.

2.1.1 Resultados cuantitativos. A partir de la aplicación de las fichas de monitoreo, realizados en la etapa de diagnóstico del problema priorizado, y teniendo en cuenta su análisis y procesamiento de la información, se obtuvieron los siguientes resultados: El 50% de docentes presenta dificultades para manejar las herramientas pedagógicas, evidenciándose que no se toman en cuenta las diferencias y progreso de cada estudiante. Esto se debe a la ausencia de una planificación basada en el enfoque por competencias que demuestre, además estar contextualizada según las características y necesidades de los estudiantes.

También podemos observar que el 75% de docentes, presentan serias dificultades, en cuanto al uso de materiales y/o recursos educativos de manera oportuna; estos resultados nos permite establecer que no se gestiona eficientemente la labor pedagógica docente en lo correspondiente al uso de materiales y/o recursos educativos, por lo que se hace necesario incluir en el plan de capacitación, un taller que fortalezca estos aspectos y que permita lograr la mejora de los aprendizajes en nuestros estudiantes.

Por otro lado, el 75% de docentes presentan dificultades en cuanto al manejo del tiempo. Esto se debe a las dificultades de los docentes para adaptar sus estrategias

según el ritmo de aprendizaje que presentan los estudiantes generando que los aprendizajes planificados en cada sesión no se desarrollen en su totalidad

Así también , el 50% de docentes presentan serias dificultades en cuanto al uso de estrategias para favorecer la participación activa e interés de los estudiantes . Esto se debe al escaso monitoreo y acompañamiento para el mejoramiento de la calidad educativa y de los procesos pedagógicos y la ausencia de una cultura educativa en el manejo de estrategias para acompañar a los docentes.

2.1.2 Resultados cualitativos. Estos resultados fueron obtenidos a partir de la aplicación de la guía de preguntas para el grupo focal como parte de la etapa de diagnóstico del problema priorizado. En este estado vemos que los resultados fueron los siguientes:

Los docentes consideran que para el uso adecuado de los materiales educativos, requieren de acciones de apoyo y orientación del personal directivo; porque consideran que por sí solos, ellos no van a generar cambios en su práctica docente; así también indican que las acciones de monitoreo deben desarrollarse conforme al plan; pero además se requiere contextualizar la ficha respectiva.

Finalmente los docentes indican que el monitoreo, acompañamiento que realiza el directivo presenta deficiencias tanto en la planificación como en la ejecución, no siendo oportuna las orientaciones en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a la práctica pedagógica diaria. Así mismo no se da prioridad a actividades que promuevan el aprendizaje y que permitan fortalecer el área de comunicación en los estudiantes del CEBA.

Para revertir esta situación se debe priorizar el monitoreo y el asesoramiento continuo, además, jornadas pedagógicas y de reflexión y grupos de inter aprendizaje, con el propósito de fortalecer las capacidades de los docentes en el área de comunicación. El monitoreo es una herramienta gerencial dirigida a verificar la ejecución de las actividades, el uso de los recursos y el logro de los objetivos y metas planteados en el momento de la planificación. (Minedu, 2013, p. 9).

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo

El problema en torno al que gira el presente trabajo académico es el Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Comunicación, en los estudiantes del ciclo intermedio del Centro de Educación Básica Alternativa N° 81008 “Municipal” del distrito de Trujillo - UGEL 04.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados para el análisis cuantitativo, tenemos el proceso referido a Realizar acompañamiento pedagógico (POO3.3), el proceso referido programar el tiempo para el aprendizaje (POO2.2), a promover la convivencia escolar (PO05.1), el que está ligado directamente con el Compromiso 5 también se relaciona con la Competencia 2 del MBDD Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del Marco del buen desempeño del directivo: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.

En tal sentido, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión como el Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, el de acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y la gestión de la convivencia escolar.

En cuanto a los hallazgos encontrados para el análisis cualitativo, éstos se vinculan con el proceso de gestión PO03.3 El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico, como así también se relaciona con el acompañamiento (PO03.2) y el compromiso 4 referido al acompañamiento y al monitoreo. De la misma manera se relaciona con la competencia 6 del MBDD, 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 del

MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.

El reto que tiene el equipo directivo es mejorar el nivel de aprendizaje en el área de Comunicación, en los estudiantes del ciclo intermedio del CEBA N° 81008 “Municipal”; para lo cual se presentan los siguientes desafíos: implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación; optimizar el uso adecuado de los recursos, medios y materiales educativos; favorecer el uso efectivo del tiempo, y promover un clima saludable dentro del aula; todo ello con la finalidad de garantizar la retención escolar y elevar los niveles de logro de aprendizajes; sin desvincularnos de favorecer una práctica pedagógica eficiente sobre el manejo adecuado de estrategias en el área de comunicación.

A continuación podemos visualizar lo expuesto en el siguiente cuadro:

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de comunicación, en los estudiantes del ciclo intermedio del CEBA N° 81008 “ Municipal” del distrito de Trujillo UGEL 04 .</p>	<p>Resultados cuantitativos evidencian que los docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienen dificultades para gestionar el tiempo en la sesión, pues aún permiten el desarrollo de actividades que no promueven aprendizajes en los estudiantes. - Presentan un deficiente manejo de las herramientas pedagógicas que dificulta la planificación curricular y desconocimiento del enfoque del área.. - Presenta un escaso uso y manejo de los materiales y recursos educativo <p>Resultados cualitativos Los docentes precisa que el monitoreo pedagógico que realiza el director, es variable durante todo el año y no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica .</p>	<p>Procesos Operativos de Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar.</p> <p>PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje</p> <p>PO03.3 realizar acompañamiento y monitoreo.</p> <p>PO03.2: Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p>PO05: Gestionar la Convivencia escolar y la Participación</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia escolar.</p>	<p>Compromiso 2 Retención anual de estudiantes en la IE.</p> <p>Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.</p> <p>Compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar en la I.E.</p>	<p>Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p> <p>Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p> <p>Competencia 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la institución.</p> <p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes.</p>

Figura 2 . Análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Viviane Robinson, citada en el módulo introductorio (Minedu,2016), el rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea mejorar al 90% el logro de aprendizajes en el área de comunicación, y asumir compromisos que sostengan este progreso . Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos. Es tarea del líder, comunicar estas metas y propiciar el involucramiento de los demás miembros del equipo, de tal manera que cada uno sepa qué es lo que se espera de él; una de ellas se refiere a que nuestros estudiantes logren el nivel satisfactorio en un 75% en el aprendizaje del área de comunicación; y así también que los docentes desarrollen una cultura participativa, donde exista un compromiso de involucrarse en los procesos de monitoreo y acompañamiento ,lo cual se sensibilizará con el desarrollo de talleres pedagógicos.

La segunda dimensión, es la obtención y asignación de recursos en forma estratégica. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Los recursos de una institución, tanto materiales como humanos, son la pieza fundamental para lograr un determinado objetivo. Sin recursos, no es posible construir el camino hacia las metas Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos; asimismo, los pocos recursos económicos se centralizarán para los gastos que demanden las capacitaciones docentes las cuales se planificarán teniendo en cuenta la calendarización del año escolar.

En cuanto a la tercera dimensión Planificación, coordinación y evaluación conjunta de la enseñanza y el currículo, se requiere el esfuerzo de todos los involucrados en el quehacer educativo que valore la calidad educativa como el

principal aspecto de cambio en las IE , es necesario que los docentes se involucren en la planificación y evaluación de su práctica pedagógica , de tal manera que obtengan logros de aprendizajes significativos, sustentados en la información recogida de estos procesos que hacen posible la toma de decisiones oportunas; lo cual se sintetiza en un adecuado proceso de monitoreo y acompañamiento ,como así también se fundamenta cuando se dice que , el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones ,(Minedu , 2014, p 51)

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores; esto supone líderes que no sólo promuevan o apoyen el aprendizaje profesional formal e informal de los profesores y demás profesionales, sino que también participen activamente de estas instancia; en referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de inter aprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación.

Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de inter aprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, ello hace referencia a que el entorno se oriente a lo prioritario como: que los docentes se enfoquen en su enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje; en tal sentido es necesario reducir presiones externas e interrupciones , bajo un clima que brinde seguridad y que permita fortalecer las expectativas tanto dentro como fuera de la institución educativa

Para finalizar, es importante recalcar que pese a que las dimensiones destacadas han demostrado ser efectivas a través de distintas realidades, cada contexto es distinto, cada Institución Educativa tiene sus propias características; estas dimensiones pueden servir de orientación para la reflexión, como líderes y como Directivos, de manera que podamos reconocer cuáles son aquellas prácticas en las cuales es necesario poner más énfasis.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas de aprendizaje claras, importantes y medibles en el Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico.	Porque así habrá una comunicación clara de metas de aprendizaje de forma consensuada. Para que todos los docentes prioricen los aprendizajes que se van alcanzado como factor motivacional de grupo e individual, para que de esta manera se pueda superar las dificultades y alcanzar las metas establecidas.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.	Priorizar recursos humanos y materiales que apunten al logro de las metas, de los aprendizajes en el Plan de monitoreo	Porque sabremos que recursos tenemos y que nos falta y por qué razones carecemos. Para alcanzar las metas de mejora de los aprendizajes.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Visita de aula: manejo de estrategias de enseñanza del Área de Comunicación, verificando el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	Porque nos permite organizar los elementos del currículo contextualizándolo a las necesidades de los estudiantes y al entorno.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del docente.	Promover y participar en una Jornada de Capacitación Docente sobre elaboración de medios, materiales y estrategias de enseñanza en el área de Comunicación.	Porque la calidad de los docentes impactan directamente en los estudiantes. Para impulsar el desarrollo profesional de los docentes.
Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo	Fortalecer el clima favorable para las buenas relaciones con toda la comunidad educativa y el entorno.	Porque debe generarse un entorno de confianza y seguridad entre profesores, padres y directores para que con los docentes se logren aprendizajes de calidad.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Comunicación, en los estudiantes del ciclo intermedio del Centro de Educación Básica Alternativa N° 81008 “Municipal” del distrito de Trujillo - UGEL 04 , se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes del ciclo intermedio en el desarrollo del área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando que el MAE es la principal estrategia de contacto que tiene el directivo con los docentes, su relación se da a partir de la mejora de la práctica pedagógica y por ende, con la orientación sobre su desempeño. También se ha considerado el nivel de impacto de esta estrategia, y su estrecha relación con los cambios en la escuela , la Gestión Curricular y Convivencia .

La implementación del plan del MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al distrito de Trujillo , zona urbana con características propias de una ciudad en crecimiento , con gran movimiento comercial y económico , con una población de migrantes dedicadas a las actividades informales, así como también otra parte de la población dedicada a la agroindustria, e industria del calzado. Como sucede en otras ciudades del Perú, se presentan una serie de problemas sociales siendo el principal : la inseguridad ciudadana, asalto a mano armada, extorsión y sicariato, micro comercialización de drogas, consumo de bebidas alcohólicas, existencia de familias disfuncionales.

Así mismo, el crecimiento desordenado del parque automotor y del comercio ambulatorio. Este contexto genera un gran reto en la IE , frente a la cual se buscará alianzas con instituciones de la comunidad tanto políticas , policiales y de salud, contexto que tiene que ser analizada por la comunidad educativa y los estudiantes y de esta manera también puedan contribuir y plantear soluciones en actividades significativas .

El Ministerio de Educación (Minedu, 2014 p,50), define al Monitoreo pedagógico como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva. Por otro lado, Haddad J (2002), nos dice que el monitoreo pedagógico es una actividad permanente que tiene por objeto conocer como realizan los docentes la función educativa, para ayudarlos y orientarlos en el trabajo para el mejoramiento y la optimización de la calidad y eficiencia de los servicios educativos. El autor señala que esta función consiste en el recojo, análisis y procesamiento de datos que interpretados, se convierten en información útil para la toma de decisiones oportunas y pertinentes de carácter técnico, para la mejora de los procesos a nivel del aula y la obtención de resultados en la gestión pedagógica.

El monitoreo es parte del seguimiento al quehacer pedagógico que tiene como propósito favorecer el desarrollo de las capacidades personales, sociales y profesionales generando la reflexión a partir de la acción. Frente a lo expuesto el directivo como líder pedagógico debe tener en cuenta que el desarrollo personal es pieza clave para el desarrollo efectivo del monitoreo. En ese sentido, la IE planificará jornadas de reflexión y talleres, para sensibilizar y crear las condiciones para un adecuado trabajo en equipo.

En relación a este problema, existen experiencias exitosas donde se manifiesta en sus resultados el Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del plan antes mencionado; la experiencia exitosa se desarrolló en escuela rural multigrado Huacarpay-Cusco , en la IE N° 50482 , que atiende a 20 estudiantes de primaria; a partir del diagnóstico realizado por las docentes, se identificaron las dificultades que tenían los niños y niñas en su expresión oral, producción de textos y comprensión lectora; la práctica docente consistió en el despliegue de distintas estrategias vinculadas al uso de TIC, producción radial y producción de textos aplicando metodología interactiva y participativa, donde los estudiantes plantearon y asumieron su propósito de aprendizaje y desarrollaron habilidades comunicativas.

La función del MAE en esta experiencia exitosa consistió en organizar el proceso para verificar que esta actividad o secuencia de actividades programadas se desarrollaron conforme fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo donde se recoge y analiza información de los procesos y productos

pedagógicos para la adecuada toma de decisiones lo cual será tomado en cuenta para el diseño del plan de actividades que se piensa ejecutar en la implementación de este proceso de gestión .

La alternativa de solución, exige al líder pedagógico interpelar el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación del CEBA N° 81008 “Municipal” de Trujillo; así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa; del mismo modo, es necesario Implementar el plan de monitoreo acompañamiento y evaluación de la práctica docente en el área de comunicación; esto permitirá dar apoyo técnico , monitorear la práctica docente para verificar el avance, la adecuada utilización de recursos y materiales , la consecución de los objetivos planteados, entre otros , con la finalidad de asegurar el logro de resultados y efectos , en el del área de comunicación

La implementación del plan del MAE, permite que el liderazgo promueva un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia, quienes deben sentirse corresponsables , planteamiento que así también señala el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014);el liderazgo es una influencia interpersonal orientada a la consecución de los objetivos propuestos , el directivo necesita conocer cómo motivar y conducir a las personas que integran la organización; en el campo educativo se orienta no solo a la participación docente, sino también del equipo directivo y de ser posible ampliada hacia toda la comunidad educativa, todo ello orientado a favorecer el aprendizaje de las y los estudiantes, asociado al clima escolar (Unesco 2008a).

Es tarea del líder pedagógico también identificar los principales desafíos de la comunidad educativa, en función de los problemas priorizados; propicia la solución de conflictos, gestiona los espacios de integración, fortalece el trabajo en equipo, involucra a la comunidad educativa , generando compromisos para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, principalmente en el área de comunicación. Al remitirnos al Marco de Buen Desempeño Docente , refiere que el docente debe tener una actuación reflexiva , una relación autónoma y crítica , dentro de la dinámica relacional con los estudiantes , que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización escolar.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados, en esta dinámica cada proceso aporta al otro generando una cadena de valor. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formular el PEI (PEO1.1), el Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar, se interrelacionan a partir del rol del líder pedagógico cuya responsabilidad principal consiste en orientar los procesos pedagógicos de la práctica docente. El marco del buen desempeño del directivo señala los lineamientos principales de este rol, los mismos que se encuentran plasmados en los compromisos de gestión.

La alternativa de solución, tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la comprensión lectora; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular, pues el MAE está basado en un enfoque centrado en los aprendizajes Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como : jornada de sensibilización, jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo, elaboración del Cronograma de monitoreo, diagnóstico del desempeño docente, procesamiento y comunicación de resultados, observación de sesiones de aprendizaje.

Conforme se ha descrito, el directivo como líder pedagógico, actualmente es más visible, al ser la institución educativa la principal instancia de gestión del sistema educativo ;en este factor se resalta la necesidad de que la gestión y la conducción de la

institución educativa estén orientadas hacia un proceso de enseñanza aprendizaje y la formación integral de los estudiantes, y se precisa un estándar para el liderazgo participativo que debe ejercerse desde la dirección escolar, como así se define en el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014), que considera que el director es quien debe asumir el papel y la responsabilidad para generar un impacto en la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes de los estudiantes, brindando apoyo y acompañamiento al trabajo de los docentes, generando compromisos para la mejora de los aprendizajes en los estudiantes; y en relación con los compromisos de gestión, el trabajo institucional se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo, asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar, a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica.

A nivel de CEBA, el Directivo, en este momento presentan dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como la poca aceptación de los docentes con las visitas al aula, el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada, el asumir una cultura de autoevaluación para lograr la reflexión crítica de la propia práctica docente; estas situaciones se tendrá que afrontar promoviendo los grupos de inter aprendizaje, participando en talleres y jornadas de reflexión, donde los docentes trataran temas en común y de necesidad para fortalecer su capacidad profesional, redefiniendo prioridades y sistemas de creencia sobre el rol del directivo aceptando nuevos retos personales y profesionales.

Teniendo en cuenta estos retos se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer aciertos y deficiencias en la práctica pedagógica y saber hacia dónde se debe avanzar y lo que se debe corregir oportunamente; de esta manera fortalecer el desarrollo de las actividades de aprendizaje en el Área de comunicación.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. En el marco de la gestión pública por resultados el monitoreo es una herramienta gerencial dirigida a verificar la ejecución de las actividades, el uso de los recursos y el logro de los objetivos y metas planteados en el momento de la planificación. (Minedu 2013).

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico. Se considera al monitoreo como un proceso permanente y sistemático de acciones de seguimiento análisis y acompañamiento del accionar operativo en la I.E destinado a identificar dificultades y problemas , entre lo programado y previsto, respecto de lo ejecutado y realizado; así como acompañar, asistir y orientar a quienes corresponda, el tratamiento y solución de aquellos , como así lo manifiestan Marcelo , Walter y Cojal (2008)

Ubicándonos en el campo educativo definimos al Monitoreo pedagógico como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como se planificaron y dentro de un determinado periodo de tiempo, en el cual se recoge y analiza información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1.1. Importancia del monitoreo pedagógico. Así también , el Monitoreo pedagógico es definido 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) ; es decir está orientado a generar cambios en los actores involucrados con la tarea de generar condiciones para que el trabajo pedagógico se materialice en un servicio educativo de calidad, en tal sentido su importancia se sustenta en las siguientes razones:

- Permite mejorar el desempeño docente, porque hace posible que los docentes miren su propio progreso en la medida de lo que se espera; el docente necesita saber sobre sus aciertos y errores, para que de esta manera su práctica tenga una orientación hacia donde avanzar o qué se debe corregir.

- Para mejorar la motivación y compromiso de los docentes, por cuanto si nos ubicamos dentro de la nueva política educativa, en ella se está considerando la necesidad de mejorar la calidad profesional del docente, se plantea nuevos incentivos, con mejores oportunidades profesionales, de tal manera que los docentes se sienten más comprometidos con los estudiantes, las escuelas y la sociedad. La motivación debe acompañar siempre a los docentes, ya que le permitirá aprender, renovarse, y enfrentar desafíos.

- Porque el perfil del egreso es un derecho de los estudiantes, referido al perfil del egreso, el (Minedu 2014), explica que el perfil de egreso describe los aprendizajes comunes que todos los estudiantes deben alcanzar como producto de su formación básica para desempeñar un papel activo en la sociedad y seguir aprendiendo a lo largo de la vida, constituyendo estos aprendizajes un derecho a una educación de calidad; todos los niños y niñas tienen derecho a aprender lo que el currículo les ofrece

5.1.1.1.2. Características del monitoreo pedagógico. Así también recogiendo del (Minedu 2014) sobre Monitoreo y acompañamiento, pedagógico, para su efectividad en el logro de los aprendizajes, refiere que debe reunir al menos estas cuatro características:

- Sistemático y pertinente; ello supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de su práctica pedagógica.

- Flexible y gradual: propone distintas alternativas para apoyar a los docentes.

- Formativo, motivador y participativo; promueve el crecimiento profesional del docente generando espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.

- Permanente e integral; acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos: planificación, ejecución y evaluación curricular de modo continuo.

5.1.1.1.3. Estrategias de monitoreo. Como algunas de las estrategias que se utilizan para hacer viable el monitoreo tenemos:

- Visita al aula. Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos; con ello se trata de identificar fortalezas, y debilidades de la práctica docente, de la cual permite recoger “in situ” la información, la misma que por la naturaleza, es confiable.

- Observación entre pares; se basa en una interacción ,la confianza y el aporte mutuo, con el propósito de la construcción colegiada de los saberes pedagógicos; por turnos un docente visita al otro; con lo cual cada docente se convierte en un experto de aquellas prácticas que mejor desarrolla en clase se dice también que con ello “favorece la reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza” (Minedu, 2013, p.15).

5.1.1.1.4. Instrumentos de monitoreo pedagógico. Estos instrumentos, van a permitir recoger información durante la visita al aula; como instrumentos que se pueden utilizar para el monitoreo tenemos:

- Ficha de observación, con este instrumento se registra las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula; la ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las herramientas pedagógicas y convivencia al interior del aula. También se le conoce como guía de monitoreo.

- Cuaderno de campo, es una herramienta en la cual se hacen las anotaciones, registros gráficos, hechos, que serán de utilidad en el proceso de análisis posterior.

- Rúbricas , este instrumento actualmente comprende seis dimensiones o aspectos: Involucramiento en las actividades de aprendizaje, maximización del tiempo durante el desarrollo de la clase, promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico, evaluación de los aprendizajes, clima en el aula, y finalmente, normas y mecanismos de convivencia.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico , es un proceso de formación continua, al ser una estrategia de apoyo y desarrollo profesional para el acompañado y el acompañante ; se basa en el análisis de la práctica docente , a través de su observación de su desempeño en el aula y la reflexión sobre su significado;“El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica

pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional” (Minedu, 2014, p.9) .Esta labor que lo realiza el directivo, le obliga a tener conocimientos pedagógicos suficientes para ofrecer una orientación consistente y oportuna y así permitir la reflexión del docente de su práctica pedagógica; 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.

5.1.1.2.1. Principios del acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico, se sustenta en los siguientes principios.

- Autonomía; el acompañante debe posibilitar que el docente se desenvuelva con independencia, que establezca metas propias, que desarrollen sus capacidades y habilidades.

- Participación. Con ello, acompañantes y acompañados, en forma común expresan sus saberes, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela.

- Integridad. Porque observa, analiza y retroalimenta todas las dimensiones del quehacer educativo del docente acompañado, contextualizado al entorno institucional. La práctica no puede ser analizada de manera fragmentada, ni superficial.

- Equidad. La equidad está caracterizada por la igualdad, el respeto, la justicia y la gestión responsable; en tal sentido el acompañamiento toma en cuenta los derechos, priorizando el bienestar colectivo.

- Criticidad. El acompañamiento hace posible desarrollar una capacidad con actitud problematizadora para la construcción de nuevas estrategias.

- Ética. Desde este punto el acompañamiento, implica el respeto hacia las personas, el respeto de la justicia, la rendición de cuentas de cada uno de los que viven la experiencia de acompañamiento.

5.1.1.2.2. Etapas del proceso de acompañamiento. Las etapas por las cuales recorre el proceso de acompañamiento a lo largo del año son:

- Diagnóstico. Con ello se determina el estado inicial de la práctica pedagógica a partir de una visita de observación a una sesión de aprendizaje ; se realiza al inicio del año escolar, y su finalidad es conocer la realidad socioeducativa y sociocultural

de la comunidad. En esta visita, se recoge información que permite caracterizar tanto al docente-director en función a las competencias priorizadas (Minedu,2014 p. 5).

- Plan de monitoreo y acompañamiento. Tomando en consideración el diagnóstico, se elabora un cronograma de visitas a aula, asesorías individuales y círculos de interaprendizaje.

- Uso de estrategias e instrumentos. Para algunos autores, las estrategias , son el conjunto de métodos, técnicas y recursos que utiliza el docente para valorar el aprendizaje del alumno (Díaz Barriga y Hernández, 2006) ; y para el proceso de acompañamiento , se observa y analiza la práctica utilizando estrategias e instrumentos.

- Asesoría .Con ello se busca ayudar al docente, identificando sus fortalezas y debilidades en su propia práctica; el acompañamiento le permitirá al docente la deconstrucción y reconstrucción de su práctica logrando de esta manera su autonomía personal.

- Reporte de avances. Consiste en la elaboración periódica de los informes , conteniendo las acciones desarrolladas , logros y dificultades y el progreso de cada docente acompañado.

5.1.1.2.3 *Estrategias de acompañamiento* , como estrategias más importantes se señalan las siguientes:

- Visitas a aula, Consisten en brindar asesoría y asistencia personalizada y continua al docente en aula, donde el acompañante interactúa, a la vez, con los estudiantes; para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones.; permite atender de manera efectiva al docente desde la situación real de sus desempeños en la que se encuentra, propiciando la reflexión pedagógica a partir de su propia práctica.

- Círculos de interaprendizaje ; Los círculos de aprendizaje son en sí una modalidad de trabajo que permite al docente analizar su práctica y ampliar sus posibilidades de desempeño profesional. Pueden desarrollarse tanto dentro del propio grupo como con otros grupos, de la misma escuela o de otras escuelas. Estos son espacios de intercambio de experiencias (Aulas en red , 2003.p.11) ;definición que se refiere a los espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes para docentes y directivos.

- Acompañamiento entre pares; Consiste en la interacción entre docentes por iniciativa propia con el propósito de compartir y contribuir a mejorar sus prácticas pedagógicas; docentes acompañan a otros docentes cuyas aulas son de características similares.

5.1.1.2.4 . Instrumentos de acompañamiento. Los instrumentos que se pueden emplear para el acompañamiento son:

- *Ficha de observación.* Este instrumento permite el seguimiento de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las herramientas pedagógicas y convivencia al interior del aula. También se le conoce como guía de acompañamiento.

- *Rúbricas.* Es el instrumento de acompañamiento que permite una asesoría pormenorizada, es decir por aspectos muy precisos. Estos aspectos son: Involucramiento en las actividades de aprendizaje, maximización del tiempo durante el desarrollo de la clase, promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico, evaluación de los aprendizajes, clima en el aula, y finalmente, normas y mecanismos de convivencia.

5.1.1.3 Evaluación. La evaluación es un proceso permanente a lo largo del año escolar; y cumple una función formativa, recoge sistematiza, interpreta y explica información sobre la calidad del desempeño docente., propicia juicios de valor sobre la práctica docente de acuerdo con estándares de calidad de desempeño, referidos al Marco del Buen Desempeño Docente.

Para Valdés (2000), la evaluación de la práctica pedagógica del docente es considerada como “ una actividad de análisis, compromiso y formación que valora y enjuicia la concepción práctica , proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente.

5.1.1.3.1. Tipos de evaluación. Es importante resaltar que los principales tipos de evaluación son:

- Autoevaluación, consiste en el autoanálisis, y autocrítica del docente; y como señala Valdés (2009) , la autoevaluación es “ el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño” .

- Coevaluación, es el proceso donde el docente valoriza su propia práctica pedagógica. Le permite reconocer sus limitaciones, posibilidades, y cambios necesarios para mejorar su desempeño docente.

- Heteroevaluación, consiste en que una persona evalúa lo que otra ha realizado, sin perder de vista que la evaluación es un proceso que compromete a todos los agentes del sistema educativo; mediante ésta se logra retroalimentar los métodos y actividades de la práctica pedagógica. La heteroevaluación es rica por los datos y posibilidades que ofrece y también complejo por las dificultades que supone enjuiciar las actuaciones de otras personas.

5.1.1.3.2 Usos formativos de la evaluación. Cuando hablamos de los usos formativos de la evaluación, está orientada hacia la mejora profesional de los docentes; y recogiendo lo planteado por Riegle (1987) expresa que la evaluación docente puede aportar a cinco ámbitos de crecimiento profesional , las cuales son:

- Desarrollo pedagógico, que se refiere al desarrollo de capacidades tecnológicas, didácticas, curriculares.

- Desarrollo profesional, que se refiere al logro de otras competencias profesionales con la finalidad de contribuir al mejoramiento continuo tanto de su persona, como de su profesión.

- Desarrollo organizativo, referido a la importancia para los profesionales como los docentes, a quienes se les dé la oportunidad de conocer nuevas tendencias del fenómeno educativo e institucional como necesidades, prioridades y organización.

- Desarrollo de la trayectoria profesional, este aspecto debe ser considerado como proceso permanente e integral, donde los docentes puedan beneficiarse y puedan obtener nuevas oportunidades para su desarrollo personal y profesional.

- Desarrollo personal, con la evaluación, el docente desarrolla su capacidad de conocerse así mismo, comprendiendo el contexto donde se desempeña; permitiendo que cada vez logre niveles más altos de competencia mejorando actitudes, procesos y prácticas evaluativas.

5.1.2 Área curricular de Comunicación. Partiendo de esta premisa, el área de Comunicación Integral en este ciclo busca que los estudiantes se comuniquen con libertad y claridad, respetando las diferencias dialectales o las variantes de la lengua estándar; comprendan lo que otros quieren comunicar; lean comprensivamente y escriban textos breves; desarrollen capacidades de análisis de los mensajes

audiovisuales y se expresen a través de diversas manifestaciones artísticas. Para ello, esta área establece una serie de competencias comunicativas, cuyo desarrollo permitirá a los estudiantes un mejor desempeño social a partir de la adquisición de nuevos aprendizajes, el desarrollo de su capacidad creativa, de su imaginación y la afirmación de su identidad y autoestima, así como la valoración de las labores o actividades que realizan como parte de su contribución al bien común y como acciones que les permiten proyectarse en la sociedad y trascender en el tiempo.

5.1.2.1. Enfoque del área de comunicación. El enfoque es comunicativo y permite la constante interacción, aun cuando el dominio oral o escrito que posean los estudiantes sea distinto. Esta interactividad favorecerá, en un clima de confianza, respeto y valoración del esfuerzo, el desarrollo de las capacidades de comprensión y producción oral y escrita, la paulatina reflexión sobre los diversos tipos de mensajes audiovisuales y la valoración de las expresiones artísticas propias de la comunidad, región o nación.

La lectura global y comunicativa que se propone exige que los estudiantes empiecen a leer y a escribir partiendo de sus saberes previos (donde la oralidad de las lenguas autóctonas se presenta como un rasgo que permite variadas aplicaciones), comprendiendo lo que leen y produciendo textos escritos con una intención definida, lo cual les ayudará a familiarizarse con los signos escritos y con los diferentes tipos de textos funcionales y literarios.

5.1.2.2. Componentes del área de Comunicación en EBA . Esta área se organiza en tres componentes:

- Expresión y comprensión oral.
- Comprensión y producción de textos. –
- Audiovisual y artístico.

5.1.2.3. Competencias en el componente de comprensión y producción de textos. En el Diseño Curricular Básico Nacional de EBA un elemento central son las competencias correspondientes a cada uno de los ciclos, que responden a los logros educativos de la EBA; en el ciclo Intermedio, la competencia a desarrollar es :Lee y comprende textos breves, analiza su estructura y emite opinión.

Comprender un texto es poder establecer comunicación con él, para aceptar o rechazar, preguntar y hallar respuestas, analizar, criticar, inferir, construir significados, entre otros.

Para ello, es necesario dar un significado a los datos que recibimos. Cuando utilizamos el término “datos” nos estamos refiriendo a cualquier información que pueda ser utilizada para llegar a comprender un mensaje. Estos pueden ser de diferente tipo: palabras, conceptos, relaciones, implicaciones, formatos, estructuras; pueden ser lingüísticos, culturales, sociales, etc. La comprensión de textos es un acto de razonamiento que busca la interpretación de un mensaje escrito a partir de la información que proporcionan los textos que se leen.

5.1.2.3.1. Recursos y materiales para favorecer la comprensión de textos. Los materiales educativos son recursos impresos o concretos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Motivan la expresión y comprensión, despiertan el interés por los aprendizajes, estimulan la imaginación, desarrollan la curiosidad, estimulan la participación activa, entre otros. Un material atractivo e interesante genera curiosidad. Además, si un docente lo usa bien motiva al niño a que aprenda y ayuda a desarrollar capacidades.

5.1.2.3.2. Estrategias para la comprensión de textos escritos. Las estrategias, en general, son formas de ejecutar una habilidad determinada. En el caso de la lectura, esas maneras organizadas de actuar se transfieren al texto.

Conforme al Minedu (2015), define a la estrategia como un plan sistemático, conscientemente adaptado y monitoreado para mejorar el desempeño de los estudiantes en su aprendizaje ; nos presenta una serie de estrategias para desarrollar las competencias escritas, siendo:

- Organizamos la información para aprender: organizadores gráficos. Tiene como finalidad que los estudiantes elaboren diversos organizadores gráficos que les permita representar el contenido del texto
- Guías de anticipación. Es una estrategia que consiste en hacer planteamientos sobre el texto que va a ser leído.
- Elaboración de resúmenes. Es una técnica que utilizamos al leer para: estudiar, para elaborar otro texto, registrar información, etc.
- Acompañamiento alternado. Consiste en alternar la observación sistemática del proceso de los estudiantes con regulación, ayuda asistida y corrección sobre la marcha, mientras ellos van produciendo sus textos.
- Narrar por escrito desde un personaje. Consiste en narrar una historia desde la perspectiva de un personaje que ellos elijan de un cuento que todos conozcan y hayan

leído. Nuestros estudiantes eligen a uno de los personajes de un cuento y vuelven a contar la historia pero desde su punto de vista.

- Creamos poemas al estilo de... Consiste en recrear poemas con personificaciones, comparaciones e hipérbolas a través de la composición escrita. Consiste en crear o recrear un poema a partir de la estructura de otro poema de referencia.

Existen otras estrategias que es necesario utilizar como son las estrategias de lectura: antes, durante y después. Las preguntas claves para esta actividad son las siguientes:

- Antes de la lectura: ¿Qué me dice el título acerca de la historia? ¿Qué me dicen las imágenes acerca de la historia? ¿Qué opino acerca del título? ¿Es una historia de ficción (imaginación) o de no ficción (verdadera)? ¿Cómo lo sé? Si el texto es de no ficción (verdadero) ¿Qué aprenderé? ¿Cómo me imagino el entorno?

- Durante la lectura: ¿Qué sucederá a continuación en la historia? ¿Qué opino acerca del personaje principal? ¿Por qué el personaje... actúa o se siente de cierto modo? ¿Tiene sentido la historia o el texto? ¿Cuál será el final más probable de la historia? ¿Cómo me recuerdan a mi vida esta historia o texto? .

- Después de la lectura: ¿Qué sensaciones me provocó la historia o el texto? ¿Qué me agradó o desagradó de la historia? ¿Cuál es la historia principal? ¿Cómo han cambiado mis sensaciones respecto del personaje principal? ¿Cómo cambiaron los sentimientos o las acciones del personaje principal al final de la historia? ¿Qué está intentando enseñarme el autor?.

5.1.2.3.3. *Convivencia en el aula.* La convivencia se refiere a la capacidad de las personas de vivir con otras (con-vivir) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca. La convivencia escolar es a la vez un desafío y un aprendizaje. Un aprendizaje, pues supone una enseñanza que está íntimamente ligada con el proceso educativo de la persona y, como tal, en directa relación con el contexto, el medio social y familiar donde se ha desarrollado.

Uno de los aspectos de gran importancia para establecer un ambiente positivo en el aula es el respeto, las relaciones afectivas, las posibilidades de estimular a cada niño de acuerdo con sus diferencias .Otro aspecto importante está vinculado con las posibilidades comunicativas que genera a partir de las diferentes tareas que planifica, el lenguaje coloquial y afectivo que utiliza; se constituyen en elementos importantes

del clima escolar , lo que permite que los alumnos tengan confianza para expresar sus vivencias , criterios, necesidades, etc.(Valdés, 2009).

La convivencia se aprende y se practica en el entorno familiar, en la escuela, en el barrio, en la sociedad. Tiene que ver con la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros; con la tolerancia.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa se desarrolló en escuela rural multigrado Huacarpay-Cusco, en la IE N° 50482 , que atiende a 20 estudiantes de primaria; a partir del diagnóstico realizado por las docentes, se identificaron las dificultades que tenían los niños y niñas en su expresión oral, producción de textos y comprensión lectora; la práctica docente consistió en el despliegue de distintas estrategias vinculadas al uso de TIC, producción radial y producción de textos aplicando metodología interactiva y participativa, donde los estudiantes plantearon y asumieron su propósito de aprendizaje y desarrollaron habilidades comunicativas.

El propósito de esta experiencia era desarrollar habilidades comunicativas y de buena convivencia de los estudiantes gracias al uso de las TIC, producción radial y producción de textos que permitan a los estudiantes aprender interactuando; para ello, el equipo responsable estaba integrado por dos docentes, y participaron en ello 20 estudiantes de primaria .

La ejecución de esta práctica docente se organizó en cinco etapas: diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación o ajuste. Durante el desarrollo de la buena práctica se implementaron varias estrategias como la radio con niños, donde los estudiantes investigaron temas de interés, produjeron guiones radiales y elaboraron un cuento sobre el tema. Una vez por semana conducen el programa radial en la radio municipal; y utilizando el proyector multimedia se desarrollaron sesiones de aprendizaje en aulas de adecuación interactiva con videos, diapositivas, dibujos (tipo pizarra interactiva) por parte de profesores y estudiante.

Finalmente, la participación en el Proyecto Globe hizo que los estudiantes monitorearan el comportamiento de la atmósfera en relación a la temperatura y

presencia de las nubes. Estos datos fueron compartidos con las escuelas vinculadas y al mismo tiempo esta actividad formó parte del proyecto “Influencia del temporal en la presencia de aves del humedal Lucre – Huacarpay”, evidenciando con ello el desarrollo de habilidades comunicativas, los estudiantes expresaron sus ideas, sentimientos y asuntos de interés con autonomía y confianza, tanto por escrito como verbalmente; experiencia que se vincula con la mejora de los aprendizajes en el área de comunicación, con los estudiantes del ciclo intermedio del Centro de Educación Básica Alternativa N° 81008 “Municipal”; y así también propicia la reflexión sobre nuestra práctica pedagógica para la mejora de los aprendizajes, como también nos enseña que es posible cambiar la vida de los estudiantes, abrir nuevos horizontes y posibilidades para un futuro mejor.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

Al diseñar el plan de acción , se ha planteado los objetivos tanto general y específicos, los mismos que contienen los propósitos que se quiere lograr con el presente trabajo, siendo los siguientes:

6.1.1 Objetivo General. Para cumplir con la alternativa de solución priorizada, se ha propuesto el siguiente objetivo: Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo del área de comunicación, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes del CEBA N° 81008 “ Municipal” ,del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo - UGEL 04 – La Libertad.

6.1.2 Objetivos Específicos. Teniendo en consideración la alternativa de solución priorizada, se ha establecido los siguientes objetivos específicos :

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, herramientas pedagógicas y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las competencias del área comunicación.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes

del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo del área de comunicación. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

Alternativa de solución priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias/tipos	Actividades	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes en el área de Comunicación	- Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y herramientas pedagógicas y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas al aula atendidas.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x				x							
					1.2. Jornada de revisión del instrumento de monitoreo.	Equipo directivo	x	x										
					1.3. Elaboración del cronograma de monitoreo.	Equipo directivo		x										
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)	Equipo directivo		x										
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo		x										

- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las competencias del área comunicación.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de visitas ejecutadas al docente de la I.E.	Visita al aula	2.1.Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Equipo directivo	x	x	x											
				2.2.Elaboracion del cronograma de acompañamiento.	Equipo directivo		x												
				2.3.Ejecucion de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Equipo directivo Comité MAE		x		x			x							
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de círculos de aprendizaje atendidas.	Círculos de interaprendizaje	3.1.Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Equipo directivo Comité MAE	x													
				3.2.Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.	Equipo directivo Comité MAE							x							
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación	100% de jornadas de reflexión ejecutadas	Auto-evaluación	4.1.Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y	Equipo directivo Comité MAE		x											

	recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.	de la práctica docente.		Co-evaluación	heteroevaluación de la práctica docente.																	
					Heteroevaluación	4.2.Jornada de trabajo: Coevaluación de la práctica docente - Entrevista en pares.	Equipo directivo Comité MAE															
						4.3.Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente	Equipo directivo Comité MAE					x										
						4.4.Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE					x								x		

Figura 4: Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

- Actores: Principales responsables de las actividades y personal involucrado.

- Evidencias, instrumentos y recursos: Referidos a los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa; así como, los medios de recojo de información e insumos.

- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la tabla de la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias /tipos	Actividades	Actores	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5				
- Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, herramientas pedagógicas y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Equipo directivo					x		- Actas de acuerdos y compromisos - Informe de monitoreo de la práctica docente.	Guía de monitoreo Rubrica	Cronograma de visita al aula protocolo de monitoreo	55% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión del instrumento de monitoreo				x							
			1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo					x						
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)				x							
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita				x							
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Visita al aula	2.1 Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Equipo directivo Docentes				x			Acta de acuerdos y compromisos	-Guía de visita al aula -Rubrica	Protocolo de acompañamiento Cronograma de visita	60% de visitas al aula

La evaluación y monitoreo de la implementación del Plan de Acción implica la identificación de algunas posibles dificultades que podrían presentarse en su ejecución, tal es el caso de las que a continuación se precisan, ante las cuales se han propuesto algunas medidas a adoptarse ,con la finalidad de garantizar la efectividad y el fortalecimiento que implicará la implementación del monitoreo del Plan de Acción.

Objetivos Específicos	Riesgos	Medidas a Adoptarse
<p>- Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.</p>	<p>-Resistencia al monitoreo. -Se cuenta con pocas fuentes de información debido a que la modalidad de EBA no son los mismos para EBR , por las características de los estudiantes jóvenes y adultos . -Escasos espacios para organizar un monitoreo sostenido.</p>	<p>-Sensibilización sobre la importancia, impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. -Crear una cultura escolar en donde se priorice el monitoreo y acompañamiento donde se involucre a todos los actores de la comunidad educativa. -Adaptación de las estrategias en el momento del monitoreo. -Conformación y capacitación de equipos de docentes de apoyo al monitoreo pedagógico.</p>
<p>- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las competencias del área de comunicación.</p>	<p>-Limitación del tiempo para realizar un acompañamiento permanente. -Poca apertura a recibir sugerencias.</p>	<p>-Crear espacios para que las docentes puedan compartir su práctica pedagógica. -Comunidades de aprendizaje desde un trabajo colaborativo. -Jornadas de capacitación y participación de los docentes en la formulación del plan de acompañamiento.</p>
<p>- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación</p>	<p>-Poca disposición a la evaluación entre pares. -Escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación.</p>	<p>-Implementar las estrategias de autoevaluación y coevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.</p>

Figura 6: Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

Actividades	Periodo	Costos		Fuentes de Financiamiento
		S/		
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	Primera semana de marzo	S/ 2.00 de fotocopias por cada docente.	8.00	Cuota de COPAE Donaciones
1.2 Jornada de revisión del instrumento de monitoreo	Primera semana de marzo	S/ 3.00 de fotocopias por cada docente.	12.00	Cuota de COPAE Donaciones
1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo	Segunda semana de abril	S/ 2.00 de fotocopias por cada docente.	8.00	Cuota de COPAE Donaciones
1.4 Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula)	Junio, Agosto, Setiembre	S/ 4.00 de fotocopias por cada docente	16.00	Cuota de COPAE Donaciones
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Julio, Noviembre	S/ 5.00 de fotocopias por cada docente	20.00	Recursos propios
2.1 Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Marzo-Junio	S/ 2.00 de fotocopias por cada docente.	8.00	Recursos propios
2.2 Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Abril	S/ 3.00 de fotocopias por cada docente.	12.00	Recursos propios

2.3Elaboracion del cronograma de acompañamiento.	Abril- Noviembre	S/ 2.00 de fotocopias por cada docente.	8.00	Recursos propios
3.1Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Marzo	S/ 4.00 de fotocopias por cada docente	8.00	Recursos propios
3.2 Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.	Abril	S/ 5.00 de fotocopias por cada docente	8.00	Cuota de COPAE Donaciones
4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Abril	S/ 2.00 de fotocopias por cada docente.	8.00	Recursos propios
4.2 Jornada de trabajo: Coevaluación de la práctica docente - Entrevista en pares.	Julio	S/ 3.00 de fotocopias por cada docente.	12.00	Recursos propios
4.3 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente	Agosto	S/ 2.00 de fotocopias por cada docente.	8.00	Recursos propios
4.4 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Julio -Octubre	S/ 4.00 de fotocopias por cada docente	8.00	Recursos propios
TOTAL			S/ 148.00	

Figura 7: Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Pproceso de Eelaboración del Plan de Acción

La elaboración del plan de acción , constituye una nueva experiencia en la práctica directiva, de tal manera que con el desarrollo de cada uno de los módulos formativos, han permitido asimilar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio en el área de comunicación ; y así también con ello se pudo tomar la decisión estratégica con una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores del CEBA N° 81008 “Municipal” de la ciudad de Trujillo.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio, desde el enfoque del liderazgo pedagógico, permitiendo el acercamiento a la realidad educativa e identificando los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de comunicación, en los estudiantes del ciclo intermedio del Centro de Educación Básica Alternativa N° 81008 “Municipal” del distrito de Trujillo.

El Módulo 1 La dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa implica el conocimiento de las personas que son parte de ella, de sus necesidades y aspiraciones. Con el desarrollo de este módulo, las capacidades como directores de los participantes, se ha visto fortalecida en la labor de gestionar la institución educativa; ha brindado un entendimiento de los diversos factores que se involucran en la realización de la misión y de cómo se puede elaborar una estrategia para la óptima gestión de la institución educativa .

En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar como sustento para fortalecer en el directivo la capacidad de diseñar y planificar alternativas de solución ante problemas priorizados a partir del análisis de la realidad de la institución educativa; determinando a la vez los actores involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió a relacionarlo con el mapa de procesos , con el uso óptimo de los recursos con los que se cuenta, para la obtención óptima de resultados en los aprendizajes.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de expresión y comprensión oral, en el área de Comunicación; reconociendo y valorando en los estudiantes sus diversas experiencias, expresiones culturales, motivaciones, expectativas y formas de relacionarse que trae consigo cada uno de ellos como integrantes de la comunidad educativa.

En este sentido, gestionar la convivencia escolar supone un gran desafío para una institución como el CEBA; además se pudo elaborar el Informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés; para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la forma como el estudiante compatibiliza el trabajo y la disposición de tiempo para la lectura y la mejora en la comprensión y producción de textos .

Por otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico , ha motivado a la reflexión acerca de la gestión curricular y sus implicancias para la comunidad y directivos; entendiendo que todas las acciones de la institución educativa, se orientan hacia el desarrollo de los aprendizajes ; utilizando adecuadamente los medios pertinentes coherentes con la política educativa ; y con ello se recogió estos lineamientos y orientaciones para la culminación del diagnóstico, con el respectivo procesamiento de los resultados recogidos y la interpretación de los mismos , con el análisis y la reflexión de toda esta información para la toma de decisiones, resaltando que para conseguir una gestión curricular exitosa es también lograr la calidad en los aprendizajes de los estudiantes .

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción; así también en este módulo se hace énfasis en la reflexión crítica de directivos y docentes, y en la autoevaluación Aborda capacidades de comprender, organizar y

ejecutar procesos de monitoreo y acompañamiento a la práctica docente; todo ello sustentado en un marco normativo y en definiciones actuales considerando al directivo como líder pedagógico que genera la reflexión sobre esta práctica pedagógica ,indispensable para la mejora continua del desempeño de los docentes, que impactarán significativamente en los aprendizajes de los estudiantes

En lo referente a la elaboración del Plan de Acción, este módulo brindó las orientaciones pertinentes en el planteamiento de acciones concretas para dar solución al bajo nivel de expresión y comprensión oral en el área de Comunicación, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo, tomando conciencia que los cambios se tienen que liderar; y esta responsabilidad está a cargo del director, quien tiene que demostrar su capacidad de conducir a sus docentes hacia mejores niveles de desempeño, lo cual se visualizará en la mejora de los aprendizajes; es decir que internalizando la importancia de la práctica directiva, se concluye que ésta se encuentra en relación directa con el desempeño docente.

10. Lecciones Aprendidas

A lo largo del proceso de la segunda especialidad, se ha podido recibir un conjunto de orientaciones y lecciones, que ahora toca llevarlas a la práctica para fortalecer la gestión escolar y el liderazgo pedagógico.

Una de las principales lecciones de este trabajo académico es comprender que el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente es un proceso sistémico y continuo que debe involucrar a toda la comunidad educativa ; especialmente a los docentes ; y con ello contribuir en la mejora del proceso educativo y la consolidación del rol del directivo como líder pedagógico .

Así también se ha podido entender que el enfoque de gestión por procesos y el enfoque territorial, se asumen en el proceso de planificación, y es la base principal para emprender un trabajo concertado con la comunidad educativa, el cual permitirá una oportuna toma de decisiones. Entonces es muy importante tener claridad sobre los procesos que permiten a la institución educativa dar respuesta a las necesidades dentro de un determinado contexto.

Por otro lado, la experiencia ha demostrado que es fundamental desarrollar el espíritu de corresponsabilidad, siempre apostando por el trabajo organizado y con una perspectiva clara de la transformación que se desea lograr en la institución Educativa; y con ello la mejora continua del desempeño de los docentes , que impactaran significativamente en los aprendizajes de los estudiantes; es decir la influencia del monitoreo como principal factor de cambio para mejorar en el área de Comunicación, en los estudiantes del ciclo intermedio del Centro de Educación Básica Alternativa N° 81008 “Municipal” .

Referencias

- Díaz Barriga y Hernández. (2006) *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo* .Mexico.Editorial MzGraaw-Hill.
- Díaz , F. y G. Hernández (2006) , *Enseñanza situada: vínculo con la escuela y la vida*, México, Mc-Graw-Hill.
- Haddad J. et al (2002) *Aportes conceptuales para la construcción de mecanismos para el monitoreo de los procesos educativos*. Madrid.Editorial Muralla.
- Javier, Vásquez Sandoval, Manuel Quispe Guevara. *Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes, para la mejora de la Calidad Educativa* san Martín- Perú 2015.
- Ministerio de Educación (2012c). *Marco de buen desempeño docente*. Lima.
- Ministerio de Educación (2012b). Módulo II: *Desarrollamos nuevas prácticas pedagógicas*. Lima.
- Ministerio de Educación (2016a) *Asesoría a la gestión escolar y CIAG . Orientaciones ,protocolos e instrumentos* .Lima, Perú : Editorial Inversiones gráfica G&M SAC
- Ministerio de Educación (2016b) Módulo 2 *Planificación escolar* .Lima, Perú : Editorial Inversiones gráfica G&M SAC.
- Ministerio de Educación (2016c) Módulo 3 , *Participación y clima institucional* .Lima
- Ministerio de Educación (2016d). Módulo VI *Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima, Perú
- Ministerio de Educación (2016e) *Dirección escolar*. Lima, Perú: Editorial Gianela servicios generales.
- Ministerio de Educación (2017a) Módulo 4 *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico* . Lima, Perú : Editorial Punto digital SRL

- Ministerio de Educación (2017b) Módulo 5 *Monitoreo ,acompañamiento y evaluación de la práctica docente* . Lima, Perú :Editorial Punto Digital S.R.L
- Ministerio de Educación (2017c) *Participación y clima institucional Participación y clima institucional* .Lima, Perú: Editorial Punto digital SRL
- Montenegro, I. (2003) *Evaluación del desempeño docente*. Fundamentos, modelos e instrumentos. Colombia. Editorial Magisterio.
- Riegle ,R.P. (1987) *Concepciones del desarrollo de la facultad teoría educativa*. Venezuela. Ediciones publicitarias.
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial Panapo.
- Valdés, H. (2009) *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima. Consejo Nacional de Educación.