

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTEARRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA CONSTRUYE UNA POSICIÓN CRÍTICA SOBRE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA EN SOCIEDAD DEL ÁREA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA Y AMBIENTE DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARÍA NEGRÓN UGARTE DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

OBESO LÁZARO, Sarita

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
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	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
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 Definición de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.3 Evaluación.....	26
5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....	26
5.1.1.3.2 Tipos o técnicas de evaluación.....	27
5.1.1.3.3 Dimensiones a evaluar.....	28
5.1.2 Área curricular.....	28
5.1.2.1 Enfoque del área de Ciencia, tecnología y ambiente.....	28
5.1.2.2 Competencia: construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad.....	29

5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para promover la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad.....	29
5.1.2.2.2 Recursos metodológicas para desarrollar competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad.....	30
5.1.2.2.3 Estrategias para promover el clima en el desarrollo de las sesiones.....	31
5.2. Experiencia Exitosa.....	31
6. Diseño del Plan de Acción	33
6.1 Objetivos.....	33
6.1.1 Objetivo general.....	33
6.1.2 Objetivos específicos.....	33
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	33
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	38
8. Presupuesto.....	43
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	45
10. Lecciones Aprendidas.....	48
Referencias.....	50
Apéndices	

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.....	17
<i>Figura 4.</i>	Proceso de Indagación.....	28
<i>Figura 5.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	35
<i>Figura 6.</i>	Matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 7.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse.....	42
<i>Figura 8.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	43

Introducción

El presente Trabajo Académico se ha realizado con la finalidad de analizar y responder al problema priorizado: Nivel insatisfactorio del aprendizaje en la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad, en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente, en las estudiantes del VI ciclo del nivel secundario de EBR de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04. Para dicho fin, se ha planteado y sustentado la alternativa de solución: implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente; pues constituye la mejor manera de intervenir en la mejora de los aprendizajes, según fuentes teóricas como el informe McKinsey-2007 (Barber y Mourshed, 2008).

El enfoque, los lineamientos y las directrices para la realización del presente Trabajo Académico tiene su fundamento en cada uno de los cinco módulos desarrollados durante el programa de Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, que motivaron el interés del directivo hacia los cambios que se deben generar de manera personal, profesional y social con el pilar fundamental del compromiso y autogestión de las capacidades y competencias directivas y docentes para mejorar los aprendizajes proyectándonos hacia la escuela que queremos.

En el primer acápite, se realiza la identificación de la problemática institucional con ella la caracterización del contexto socio cultural de la I.E. María Negrón Ugarte, teniendo en cuenta sus fortalezas y amenazas, así también los ambientes, además de la experiencia exitosa como referencia y a todo el proceso de formulación del problema identificado. En el segundo acápite se refiere al diagnóstico y análisis de los resultados obtenidos con los instrumentos cualitativos y cuantitativos aplicados y la relación del problema realizado con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el Marco del buen desempeño directivo.

En el acápite tercero se desarrolla la caracterización del rol como líder pedagógico del directivo y su relación con las cinco dimensiones del liderazgo. En el apartado cuarto se describe y sistematiza la información en el planteamiento de la alternativa de solución. En el acápite quinto se sustenta la alternativa de solución priorizada a través del marco conceptual del Monitoreo, Acompañamiento y

Evaluación del desempeño docente y los lineamientos del área de ciencia, tecnología y ambiente.

En el sexto acápite se diseña el Plan de Acción teniendo en cuenta los objetivos y matriz del Plan de Acción con las actividades planteadas. El séptimo apartado hace referencia al Plan de Monitoreo y Evaluación; en el octavo acápite, al presupuesto determinado por cada actividad planificada; en el noveno apartado se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción y finalmente en el acápite décimo se reconoce las lecciones aprendidas a lo largo de todo el proceso de elaboración del Plan de Acción como la importancia del diagnóstico para dar solución a los problemas priorizados de la institución educativa, la necesidad de incorporar al interior de la escuela una cultura de evaluación formativa a través del monitoreo y acompañamiento pedagógico como parte del rol directivo.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. “María Negrón Ugarte”

La política educativa del mundo actual demanda una educación de tipo universal, es decir, “Educación para todos”, inclusiva y humanizada; además de calidad, en el que la gestión escolar se base en el liderazgo pedagógico, teniendo como resultado seres humanos competentes que participen en el desarrollo global sostenible. En Latinoamérica también se recoge esta demanda, orientada a la formación integral, con igualdad de oportunidades.

En nuestro país nos sirve como referente el Proyecto Educativo Nacional (Consejo Nacional de Educación, 2006) en el cual una de las demandas es desarrollar una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad, para ser cada vez mejores, desarrollando además valores; sabiendo respetar los derechos fundamentales de cada persona, vivir en armonía, democracia y con sentido de autonomía. Nuestra región a través del Proyecto educativo regional (Gerencia Regional de Educación La Libertad, 2010) en sus demandas y tendencias, se enfoca también, a formar docentes comprometidos, revalorizándolos social y profesionalmente, logrando que se desempeñen de manera responsable y efectiva en su labor educativa.

La institución educativa “María Negrón Ugarte”, se encuentra ubicada en la Av. Guzmán Barrón N° 730 de la urbanización “El Bosque”, situada al sur este de la ciudad de Trujillo, distrito de Trujillo, en la región La Libertad. Fue creada por R.S. N° 897 del 24 de julio de 1965. El nombre de la IE fue elegido en memoria de la insigne poetisa y educadora Rosa María Negrón Ugarte, quien en sus versos irradió sensibilidad, ternura y conexión con lo más profundo del alma humana.

Con 52 años de creación, la institución, ha venido formando mujeres líderes para nuestra comuna y a todo el Perú como parte de su misión institucional; actualmente cuenta con un prestigio reconocido dentro de la región, a pesar que la zona a sus alrededores presenta vulnerabilidad en cuanto a la seguridad ciudadana por estar próxima a mercados y pueblos jóvenes con alto índice de delincuencia, en cambio su ubicación es estratégica en la confluencia de las urbanizaciones “El Bosque”, Sto. Dominguito” y “La Noria”, cerca al hospital “Especialidades Básicas”, la “Comisaría

La Noria” y de las iglesias “Cristo Redentor” y “Cristo Resucitado” además de estar próximo al mercado “Santa Rosa”. Todo ello, permite las relaciones dinámicas con la comunidad.

La institución cuenta con un amplio local propio de aprox. 15 000 metros cuadrados, de material noble. Tiene doce pabellones, de uso administrativo y pedagógico, cuenta con treinta aulas, de las cuales veinticuatro tienen techos de fibra de asbesto y se ubican alrededor de dos grandes patios y seis aulas con techo de cemento, además de aula de cómputo, aula de innovación pedagógica, taller de banda de músicos, biblioteca, laboratorio y auditorio alrededor de una gruta, rodeada de áreas verdes con árboles frutales. En la parte posterior de las aulas se cuenta con un pabellón de cuarenta servicios higiénicos en buen estado. Sin embargo, se evidencia en todos estos ambientes el inadecuado manejo de los residuos sólidos ocasionando molestias e interferencias con la optimización para las condiciones del aprendizaje.

En los tres últimos años la población estudiantil se ha mantenido estable, actualmente, cuenta con alrededor de 1300 estudiantes matriculadas en la modalidad de la educación básica regular del nivel secundario, distribuidas en 59 secciones, de las cuales 30 funcionan en el turno de la mañana y 29 en el turno de la tarde. Las estudiantes pertenecen en su mayoría al nivel económico medio y bajo, de zonas próximas al colegio, y de otros distritos de Trujillo. La mayoría de ellas toman sus alimentos dentro de las aulas, generando residuos que se van acumulando durante todo el día; se suma a ello la excesiva basura como producto del quehacer cotidiano y del escaso compromiso con la práctica de técnicas para uso del manejo de materiales y residuos sólidos.

En su dimensión territorial, en el entorno de la institución educativa se identifican diversas problemáticas sociales, tales como: delincuencia y problemas de contaminación ambiental debido a la falta de una cultura del reciclaje y de salud pública. Ante ello, la institución desarrolla periódicamente charlas de concientización a nuestros estudiantes sobre el cuidado del medio ambiente y seguridad pública, también se están desarrollando programas de acompañamiento a la práctica docente, con el fin de orientar y apoyar desde la práctica, el uso adecuado de desechos y residuos sólidos.

En este contexto, el equipo directivo de la IE está comprometido con el quehacer pedagógico, con un liderazgo que se basa en las fortalezas del personal como la responsabilidad con el trabajo encomendado; honestidad en todos los actos; empatía y

reflexión ante los diversos problemas, existiendo un clima institucional de respeto entre directivos y docentes. De igual manera, se ha mantenido acuerdos y alianzas con la Universidad Nacional de Trujillo, Universidad Privada Antenor Orrego, Universidad César Vallejo, institutos y centro de salud, que coadyuvan a mejorar las condiciones de aprendizaje y sirven de nexo a la escuela con el mundo profesional, como ciudadanas comprometidas con el desarrollo global sostenible, esto desde luego contemplado en el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo.

1.2 Formulación del Problema Identificado

La sociedad actual demanda ciudadanos críticos e informados para hacer frente a situaciones socio científicas y ecológicas controversiales. En la IE a partir de los resultados del monitoreo en el área de Ciencia, tecnología y ambiente del VI ciclo se identifica que la competencia “Construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad” es una necesidad con implicancias éticas en el ámbito social y ambiental, que se concretiza en mantener un ambiente limpio, ordenado y sostenible permitiendo que el trabajo que se realice en la escuela sea más eficiente y eficaz. Por lo que dicha competencia contribuye en la formación integral de jóvenes con autodisciplina y comprometidas con el cambio social y en la misión y visión institucional de formar ciudadanas que contribuyan a la transformación social en la búsqueda de un desarrollo sostenible nacional y mundial.

Además, frente a ello, los resultados de los niveles de aprendizaje en los últimos tres años en el área de Ciencia, tecnología y ambiente (CTA), especialmente en la competencia “construye una posición crítica” no son los más óptimos, como observamos en la siguiente tabla:

Calificaciones	2014	2015	2016
18-20	11.9%	2.1%	7.6%
14-17	60.7%	32.6%	37.1%
11-13	25.1%	59.3%	48.5%
0-10	2.3%	6.0%	6.8%

Tabla 1. Resumen anual de calificaciones del 2° en la competencia del área de CTA.

En el resumen anual de la competencia “construye una posición crítica” del área de C.T.A del segundo grado se puede observar un porcentaje muy reducido de

alumnas que logran aprendizajes satisfactorios mientras que un porcentaje mayoritario se encuentran en nivel de inicio y proceso. Analizado el contexto sociocultural de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte”, se tiene presente que son varios los problemas que necesitan ser atendidos, tal como consta en el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo, no obstante, en base a las actas de evaluación de los últimos tres años y a los resultados obtenidos de las fichas de monitoreo, grupos focales y teniendo en cuenta el rol y función como directivo, se ha priorizado el siguiente problema:

“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad, en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente, en las estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este - La Libertad”

Para el análisis del problema se ha utilizado la técnica del árbol de problemas, encontrándose la siguiente situación:

Una de las causas que está ocasionando el problema son las estrategias metodológicas poco efectivas, esto se debe como factor asociado la Gestión del Currículo, donde se evidencia la ausencia de capacidades docentes para promover eficientemente la participación y el razonamiento en los estudiantes durante las sesiones de aprendizaje, todo lo cual está generando desmotivación y desinterés por aprender; así como afectando también el desenvolvimiento del estudiante en las otras áreas curriculares.

Como otra causa tenemos el uso inadecuado del tiempo tanto en la planificación como ejecución de la clase. Esta causa se relaciona al desconocimiento que tiene el docente para desarrollar actividades de aprendizaje pertinentes y adecuarlas a las necesidades educativas durante las sesiones de aprendizaje, como factor asociado. Todo ello, está generando que los aprendizajes se desarrollen con poca claridad y orden.

Otra de las causas se relaciona con los escasos espacios para realizar el monitoreo pedagógico, uno de los factores asociados es el MAE donde no existe una planificación organizada ni se han implementado las estrategias de monitoreo; todo lo cual está generando que los estudiantes aprendan sin las garantías ni orientación suficiente para aprovechar los espacios de clase.

Una cuarta causa es el escaso uso y manejo deficiente de los recursos y materiales educativos, así como de las herramientas pedagógicas. Esta causa se vincula con la

falta de capacidades docentes para optimizar el uso de los recursos educativos, así como el desconocimiento para aplicar el enfoque por competencias. Todo ello, está generando que los aprendizajes estén centrados en contenidos y haya descontento en los padres de familia porque los estudiantes no aprenden.

Finalmente, una quinta causa está relacionada con el manejo inadecuado de estrategias para desarrollar un adecuado clima escolar para el aprendizaje; entre los factores asociados tenemos el uso inadecuado de estrategias para resolución de conflictos en el aula, pues el maestro solo se centra en la dimensión académica, dejando de lado las normas de convivencia. Esto está generando que cada vez más los niños pasen de grado sin lograr las competencias ni la conducta deseada, que tengan problemas para resolver los conflictos y poca tolerancia cuando interactúa.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar que la institución cuenta con convenios con algunas universidades para favorecer actividades de capacitación al personal docente, así como una infraestructura amplia y bien equipada, así también, el MINEDU está desarrollando diversas capacitaciones dirigido a docentes y directivos, que constituye una gran oportunidad para el desarrollo personal y profesional.

A continuación, se presenta el árbol de problemas:

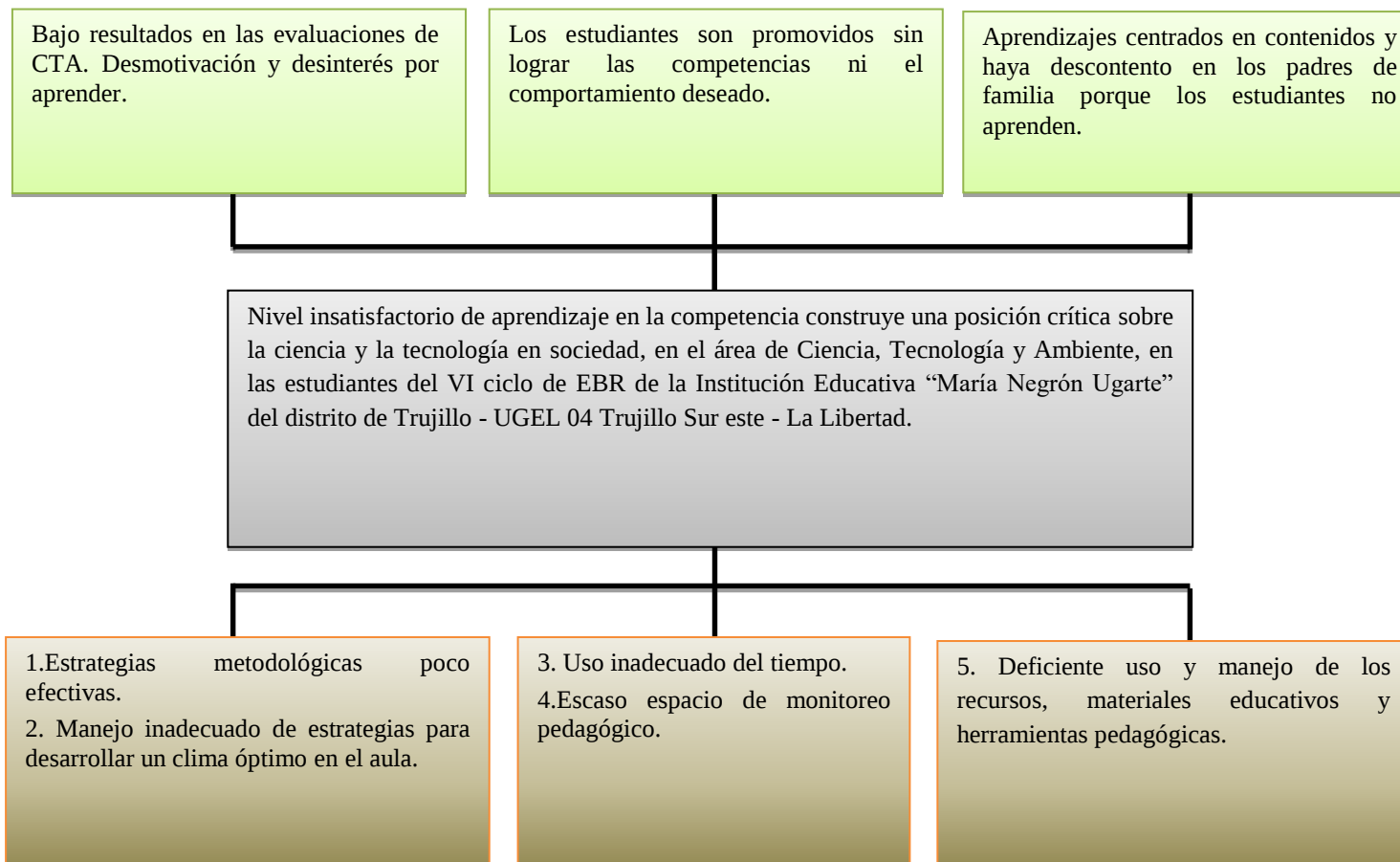


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Los resultados obtenidos de la ficha de observación aplicadas a docentes del área de CTA del VI ciclo de EBR en la IE arrojan los siguientes datos: El 75% de los docentes muestran ciertas dificultades en el manejo de herramientas pedagógicas, debido a que no se promueve eficientemente la participación y el razonamiento de las estudiantes durante las sesiones de aprendizaje.

Por otro lado, el 100% de los docentes tienen ciertas dificultades para manejar el tiempo dedicado a las actividades pedagógicas, la dosificación y cumplimiento del tiempo dedicados a la sesión. Esto se debe al desconocimiento que tiene el docente para desarrollar actividades de aprendizaje pertinentes y adecuarlas a las necesidades educativas durante las sesiones de aprendizaje. Asimismo, el 75% de los docentes tienen ciertas dificultades en el manejo de materiales y recursos educativos. Esto se debe a la falta de capacidades docentes para optimizar el uso de los recursos educativos, así como el desconocimiento para aplicar el enfoque por competencias.

2.1.2 Resultados cualitativos. Luego de realizar el focus group con docentes del área de CTA del VI ciclo de EBR de la I.E. se obtuvo la siguiente información: Respecto a la planificación del monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo, los docentes entrevistados afirman que esta no se direcciona de manera específica al desarrollo de la competencia de área “construye una posición crítica”, sino en su conjunto para la planificación de unidades de aprendizaje.

En cuanto a la calidad de la asesoría crítico reflexiva y retroalimentación, los docentes manifiestan que se incide en los errores observados dentro de los procesos pedagógicos y el cómo deben mejorar su práctica pedagógica. En cuanto al empleo de estrategias de acompañamiento, los docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico es deficiente con pocas estrategias en la asesoría y retroalimentación.

Para superar esta situación, es preciso que el equipo directivo se empodere del manejo del currículo, así también pueda trabajar en equipo con los padres de familia; mejorar el seguimiento que hace a la práctica docente y crear espacios para capacitar a docentes; esto significa reorganizar la institución educativa priorizando en todo

momento la centralidad en los aprendizajes. Al respecto en el Marco del Buen Desempeño Directivo (Minedu, 2015a) se precisa que el directivo debe orientar y promover la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional.

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

Para lograr "La escuela que queremos" se necesita el compromiso de todos los actores educativos. Por ello, el monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica, permite lograr mejoras continuas en los aprendizajes de nuestras estudiantes, desde una concepción crítica y reflexiva del mundo y la sociedad que nos rodea. Asimismo, el gestionar las condiciones óptimas para efectivizar el uso de recursos y materiales educativos en la institución va a contribuir a lograr aprendizajes más significativos, orientado al logro de capacidades, competencias y habilidades; así como, el desarrollo de valores y actitudes, contribuyendo a la formación de ciudadanos que participen eficientemente en una sociedad más democrática e intercultural y con una cultura y conciencia ecológica.

El problema en torno al que gira la presente investigación es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad, en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente, en las estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa "María Negrón Ugarte" del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este. Desde la perspectiva del enfoque de procesos el problema priorizado tiene relación con los procesos operativos o misionales como PO03 "Fortalecer el desempeño docente: PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado" y PO03.3 "Realizar acompañamiento pedagógico" y con el proceso de soporte PS01.2. "Monitorear el desempeño y rendimiento" (Minedu, 2016b), porque el reto transformacional se orienta a fortalecer el desarrollo pedagógico y gestionar la convivencia escolar y la participación que conlleven al desarrollo de una cultura crítica reflexiva y conciencia ecológica.

En cuanto a los compromisos de gestión escolar (Minedu, 2016c) el problema priorizado guarda relación con el compromiso del "Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes", porque el desafío pretende el logro de aprendizajes significativos que le sean útiles a las estudiantes en su vida diaria; además de tener

relación con el compromiso “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica”, para hacer uso de estrategias y mejorar los procesos pedagógicos. Finalmente se relaciona con el compromiso de “Gestión de la convivencia escolar” para lograr la convivencia armoniosa de nuestras estudiantes con los demás actores de la comunidad educativa, con la naturaleza y sociedad.

Por otro lado, para efectivizar la alternativa de solución al problema priorizado, el equipo directivo asume el compromiso de trabajar con eficiencia las competencias y desempeños considerados en el MBDD, en el dominio 2: “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”, con la competencia (5) “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los y las 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” y el desempeño (16) “Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar”.

Asimismo, la alternativa de solución al problema priorizado guarda coherencia con la competencia (6) del desempeño de Directivo “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”, dentro de este, con el desempeño (19) “Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente en ella” y con el desempeño (20) “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas” (Minedu, 2015a).

Ante la implicancia del problema priorizado con los procesos y compromisos de gestión, además de ser parte de las funciones de todo líder pedagógico, el reto que se asume es: Mejorar el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia “construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad” mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa María Negrón Ugarte del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo - UGEL 04 – La Libertad.

Como desafíos se plantea: Promover el uso óptimo de los recursos educativos, herramientas pedagógicas y manejo efectivo del tiempo en los docentes del área de CTA; además de Monitorear y Acompañar la práctica docente en el área de CTA mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad como motivación para el involucramiento de las estudiantes en sus aprendizajes y lograr la retención escolar deseada. Así también, Sensibilizar a los docentes del área de CTA sobre la necesidad de compromiso y autodisciplina para lograr una convivencia democrática y participativa.

A continuación, se presenta el cuadro de análisis sobre los resultados del diagnóstico realizado:

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia construye una posición crítica, en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente, en las estudiantes del VI ciclo de la I.E. “María Negrón	Resultados cuantitativos: En relación al tiempo dedicado a las actividades pedagógicas, la dosificación y cumplimiento del tiempo dedicados a la sesión, el 100% de los docentes tienen ciertas dificultades. Esto se debe a que no se prevea las condiciones necesarias para el uso óptimo del tiempo en el logro de las competencias del área. El 75% de los docentes muestran ciertas dificultades en el manejo de herramientas pedagógicas, debido a que no se promueve eficientemente la participación y el razonamiento de las estudiantes durante las sesiones de aprendizaje; mientras que el 100% de los docentes del área tienen una gran dificultad al relacionar las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje del área de CTA, con los procesos de evaluación formativa y/o sumativa. El 75% de los docentes tienen ciertas dificultades en el manejo de materiales y recursos educativos debido a que no utilizan de manera oportuna y pertinente los recursos y materiales educativos dentro de las sesiones de aprendizaje, además no se acompaña y orienta a las estudiantes sobre el uso y elaboración de estos recursos, así como del manejo de residuos sólidos.	PO03. Fortalecer el desempeño docente: PO03. 1.Desarrollar trabajo colegiado	“Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes” “Gestión de la convivencia escolar”	“Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los y las 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”

Ugarte”	Resultados cualitativos: El monitoreo y acompañamiento pedagógico es deficiente con pocas estrategias en la asesoría y retroalimentación.	PO03. Fortalecer el desempeño docente: PO03. 3.Realizar acompañamiento pedagógico PS01.2. Monitorear el desempeño y rendimiento	“Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica”	“Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”
---------	---	--	---	---

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol actual que tiene el directivo como líder pedagógico está orientado a la atención de dimensiones del quehacer educativo (Minedu, 2016a) que permita tener una visión holística del vínculo y correlación entre el liderazgo pedagógico y el resultado de los aprendizajes de nuestras estudiantes, por lo que las acciones para solucionar el problema priorizado en la investigación están en relación con las cinco dimensiones de la prácticas de liderazgo según la psicóloga y educadora Viviane Robinson.

La primera de estas dimensiones, es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea gestionar la calidad de los procesos pedagógicos en el área de CTA a través del monitoreo y acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta para lograr que el 100% de los docentes del área mejoren su práctica pedagógica. Esta debe ser una meta común compartida por todos los actores educativos para la mejora de los aprendizajes en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente.

La segunda dimensión, es la dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea gestionar la actualización y capacitación del recurso humano, es decir, a los docentes del área de CTA en relación a los desafíos planteados, así también gestionar la dotación de recursos necesarios e identificar claramente los recursos disponibles, optimizando su uso en beneficio de las estudiantes, motivando en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector educación: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación entre otros, que permita que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras, favoreciendo las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad de las estudiantes en el área de CTA.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) al personal docente. Monitorear la práctica pedagógica con respecto al empleo de estrategias efectivas, el uso óptimo de recursos materiales educativos y manejo efectivo del tiempo. Ésta alternativa se hace posible en las visitas al aula durante las sesiones de aprendizaje del área de CTA a fin de

evaluar dicho sub proceso como parte del proceso de administrar los recursos humanos. Realizar acompañamiento pedagógico en el desarrollo de la competencia “construye una posición crítica” en el área de CTA, ésta alternativa se hace posible mediante la formación de círculos de interaprendizaje con docentes del área de CTA; a fin de evaluar este proceso y fortalecer del desempeño docente.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece desarrollar talleres de autoformación docente sobre las competencias del área de ciencia, tecnología y ambiente, como oportunidad de empoderamiento de estrategias innovadoras y el uso óptimo de los recursos educativos en su práctica pedagógica. Es muy importante realizar reuniones colegiadas que permitan 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, considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia al problema priorizado, se plantea coordinar con los docentes el fomento de “la escuela limpia y ordenada”, en el marco del Plan Institucional de enfoque ambiental, considerado en el PEI y Plan Anual de Trabajo (PAT), y monitorear este trabajo para garantizar un ambiente seguro y de soporte en el logro de los aprendizajes, basado en el compromiso y autodisciplina de docentes y estudiantes. La coordinación se hace efectiva en reuniones colegiadas por cada equipo de área, incluyendo actividades desarrolladas transversalmente para todos los grados en cada bimestre dentro de sus programaciones. Crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. En la tabla siguiente podemos observar la relación que existe entre que se debe hacer para solucionar el problema priorizado, el por qué y para qué del accionar como líder pedagógico teniendo en cuenta a las cinco dimensiones de Robinson.

A continuación, se presenta la matriz de las acciones propuestas con las dimensiones de liderazgo pedagógico de Viviane Robinson:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EXPECTATIVAS	Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos en el área CTA a través del monitoreo y acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta logrando que el 100% de los docentes del área mejoren su práctica pedagógica.	Para el logro de metas de aprendizaje en el área de ciencia, tecnología y ambiente.
OBTENCIÓN, DOTACIÓN Y USO ESTRATÉGICO DE RECURSOS	Identificación clara de los recursos disponibles, optimizando su uso en beneficio de las estudiantes motivando en la comunidad educativa el buen uso y aprovechamiento del material educativo entregado por el sector: textos y cuadernos de trabajo, equipamiento tecnológico, material concreto, rutas de aprendizaje, kits de evaluación entre otros.	Permite favorecer las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad de las estudiantes en el área de ciencia, tecnología y ambiente.
PLANEAMIENTO COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y DEL CURRÍCULO	Monitoreo de la práctica pedagógica con respecto al empleo de estrategias efectivas, el uso óptimo de recursos materiales educativos y manejo efectivo del tiempo. Ésta alternativa se hace posible en las visitas al aula durante las sesiones de aprendizaje del área de Ciencia, tecnología y ambiente; a fin de evaluar dicho sub proceso como parte del proceso de administrar los recursos humanos. Implementación del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) en el desarrollo de la competencia “construye una posición crítica” en el área de CTA, ésta alternativa se hace posible mediante la formación de círculos de interaprendizaje con docentes del área; a fin de evaluar este proceso y fortalecer del desempeño docente.	Visto los diversos procesos que se dan al interior de la I.E., adoptar medidas para la mejora continua del proceso de Fortalecer el desempeño docente.: desarrollo del trabajo colegiado y acompañamiento pedagógico se orienta a elevar el compromiso docente con el uso efectivo del tiempo en sus sesiones de aprendizaje, la promoción del razonamiento y retroalimentación reflexiva y empoderamiento de estrategias en el manejo adecuado de materiales o recursos educativos pertinentes para el desarrollo de las capacidades del área y las competencias implicadas.
PROMOVER Y PARTICIPAR EN EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE LOS DOCENTES	Desarrollo de talleres de autoformación en docente del área de CTA, como oportunidad de empoderamiento de estrategias innovadoras para el uso óptimo de los recursos educativos en su práctica pedagógica.	
GARANTIZAR UN AMBIENTE SEGURO Y DE SOPORTE	Promoción en los docentes el fomento de “la escuela limpia y ordenada”, en el marco del Plan Institucional de enfoque ambiental, considerado en el Plan Anual de Trabajo, y monitorear este trabajo para garantizar un ambiente seguro y de soporte en el logro de los aprendizajes, basado en el compromiso y autodisciplina. La coordinación se hace efectiva en reuniones colegiadas por cada equipo de área, incluyendo actividades elaboradas transversalmente para todos los grados en cada bimestre dentro de sus programaciones.	Los docentes deben asumir el compromiso en la gestión de ambientes seguros, limpios y ordenados es importante para al logro de nuestras metas académicas y el desarrollo de la autodisciplina en las estudiantes.

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 la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad, en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente, en las estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.

El MAE responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente, es decir, con esta alternativa se buscará responder a las distintas problemáticas sociales de la comunidad tales como: la inseguridad ciudadana y la contaminación ambiental (uso inadecuado de residuos sólidos de los estudiantes y vecinos cercanos). En este sentido, la gestión del directivo se enfocará en destacar la importancia del acompañamiento pedagógico como medio y estrategia para reflexionar sobre los temas sociales de la comunidad, y de manera específica orientar las sesiones de aprendizaje hacia el desarrollo sostenible del medio ambiente.

La ubicación de la I.E es estratégica, pues se encuentra geográficamente cercana a instituciones religiosas y de salud. Siendo, una institución de mucha trayectoria y conocida en el medio, también se cuenta con el apoyo de distintas universidades (UCV, UPAO, Universidad Nacional de Trujillo). Este contexto ha permitido el establecimiento de convenios, los cuales van a permitir desarrollar las actividades que implicará el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente.

El Ministerio de Educación (Minedu, 2014), señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por otro lado, Guillermo Rodríguez reconoce que el acompañamiento es:

Brindar soporte técnico y afectivo para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El

acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela. (Rodríguez, 2011, p. 262)

Además, existen experiencias exitosas sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes y serán tomadas en cuenta en el planteamiento de estrategias y actividades para enfrentar el problema priorizado. Es el caso de la sistematización sobre Experiencias pedagógicas: Voces y Miradas (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, 2005), del plan de retención de Liceo N° 14 de Montevideo – Uruguay. En dicha experiencia, se evidencia la importancia del trabajo colaborativo y la participación de los diversos actores educativos frente a la toma de decisiones, lo cual promovió el compromiso y responsabilidad acerca del cuidado de su ambiente de trabajo haciéndolo seguro, limpio y ordenado, todo esto a partir de un modelo centrado en los aprendizajes.

El establecimiento de esta alternativa de solución implica tener metas claras y consensuadas, se buscará realizar un monitoreo y acompañamiento al 100% del personal docente en el área de ciencia, tecnología y ambiente, esto permitirá la calidad de los procesos pedagógicos de forma sistemática y reflexiva para mejorar la práctica pedagógica y contribuir a la toma de conciencia del cuidado del medio ambiente. Para que esto se logre el docente necesita dosificar adecuadamente el tiempo dedicado a la enseñanza, usar oportunamente los medios y materiales educativos y gestionar un buen clima escolar en el aula.

Según el diagnóstico de la IE “María Negrón Ugarte”, las estudiantes evidencian un bajo rendimiento en la competencia “construye una posición crítica” del área de CTA, mientras que los docentes en el monitoreo realizado carecen de recursos personales para desarrollar una adecuada práctica pedagógica que sumado a un monitoreo y acompañamiento poco sostenido no se ha podido revertir dicha situación. Por ello, se realizarán talleres de autoformación, círculos de estudio, asesoría personalizada dentro de las visitas al aula a docentes del área de CTA, para empoderarlos con estrategias innovadoras. Todo ello, con el ejercicio de un liderazgo que promueva una “escuela limpia y ordenada”, considerado en el PEI como soporte en el logro de los aprendizajes, basado en el compromiso y autodisciplina.

La implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor a los procesos de la gestión escolar

involucrados. Con respecto a la dirección y liderazgo en la escuela, la implementación del MAE se relaciona con el proceso de formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); también se relaciona con el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, dentro de ello 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). Además, en relación al soporte de funcionamiento de la IE la alternativa de solución guarda relación con el proceso de administración de recursos humanos: monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño Directivo y compromisos de Gestión Escolar es de interdependencia. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de CTA y de manera puntual en la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de las estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, la implementación del MAE responde a dichos fines.

El monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica, es una de las competencias del Buen desempeño Directivo, estando explícito en el MBDDirectivo: “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los y las 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” y “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”.

Unido a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de Gestión Escolar que es el acompañar y monitorear la práctica pedagógica para generar acciones de mejora en la práctica docente tales como el uso efectivo del tiempo en las sesiones de aprendizaje, la promoción del razonamiento y retroalimentación reflexiva y en el empoderamiento de estrategias en el manejo adecuado de materiales o recursos educativos pertinentes para el aprendizaje del área.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener 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” (Minedu, 2015a, p.41). Los actores de la comunidad educativa generan las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros aliados para coadyuvar a la mejora de los aprendizajes del área de CTA.

Los directivos de la IE “María Negrón Ugarte”, deberán asumir los riesgos en la implementación del MAE, como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada, resistencia al monitoreo, muchas veces por temor, escasos espacios para organizar un monitoreo sostenido, dificultad de docentes con la disponibilidad de tiempo, escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación. Ante ello, se evaluará la mejora de la práctica docente y asimismo el Plan del MAE. Se prevee cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque crítico reflexivo, estableciendo el diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales de docentes del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. Uno de los desempeños de todo buen directivo es: “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.” (Minedu, 2015a, p. 47). El monitoreo y acompañamiento pedagógico son procesos que se interrelacionan y que permiten al directivo gestionar la calidad y orientar los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

5.1.1.1 Monitoreo Pedagógico. Para tener una visión más amplia del proceso de monitoreo pedagógico a continuación analizaremos su definición, estrategias e instrumentos que permiten llevarlo a cabo.

5.1.1.1.1 Definición. El monitoreo se entiende como un proceso de recojo y análisis de información sobre la práctica docente teniendo en cuenta ciertos indicadores que permitan que la observación en aula, sirvan para tomar decisiones en la mejora de los aprendizajes. Al respecto el fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes hace referencia que “El monitoreo es un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva” (Minedu, 2014, p. 50). De esta manera el monitoreo cobra una enorme importancia tanto para mejorar el desempeño docente, como ayudar a mejorar la motivación y compromiso docente y el logro del perfil de egreso como un derecho de las estudiantes.

5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención información y la toma de decisiones respecto a la práctica docente. Teniendo en cuenta las características de los docentes del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente, las estrategias de monitoreo más pertinentes son la visita al aula y la observación entre pares.

En la visita al aula el directivo visita al docente para realizar una observación de los indicadores del Plan de Mejora del docente visitado. El propósito es identificar

avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados (Minedu, 2017a, p. 32). Por otro lado, también se hace referencia que:

Las visitas en aula con asesoría personalizada implican un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes. (Minedu, 2014, p. 53)

Otra estrategia es la observación entre pares que “favorece la reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo” (Minedu, 2014, p. 56). Con esta estrategia cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecutan. Por turnos el docente experto, visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo (Minedu, 2017a, p. 33).

5.1.1.1.3 *Instrumentos de monitoreo.* Los instrumentos que se emplean para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes son la ficha de observación y el cuaderno de campo. La ficha de observación es un instrumento de tipo cuantitativo que permite el registro 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 estrategias de aprendizaje, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la de la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad.

EL Cuaderno de campo es un instrumento de tipo cualitativo, que consiste en un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1 Definición. El acompañamiento pedagógico, según la R.S.G. N.º 008-2016-Minedu, es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al docente para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula. Tiene como propósito promover el desarrollo profesional del docente mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, junto con estrategias de formación e interacción colaborativa. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una IE o una red educativa (Minedu, 2016c).

En el fascículo de la gestión centrada en los aprendizajes, se define al Acompañamiento como:

El conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente. (Minedu, 2014, p. 50)

Por otro lado, Guillermo Rodríguez, señala que el acompañamiento es:

Brindar soporte técnico y afectivo para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela. (Rodríguez, 2011, p. 262)

También se señala que el monitoreo y acompañamiento deben tener las siguientes características:

- **Sistemático y pertinente:** Supone un seguimiento secuencial y organizado de 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.
- **Formativa, motivadora y participativa:** Promueve el crecimiento profesional del docente, generando espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, fomenta 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, implementación de las rutas y evaluación curricular de modo continuo).

5.1.1.2.2 *Estrategias de acompañamiento.* Existen diversos ejes desde donde implementar el acompañamiento pedagógico como relación terapéutica o de apoyo a las relaciones personales, servicio técnico, cierres del proceso de formación y habilitación profesional, o proceso de mutua formación o retroalimentación (Vesub y Alliaud, 2012). Sin embargo, el eje denominado “proceso de mutua formación y retroalimentación”, es el que permite el cambio “desde dentro” ya que es el que posibilita el trabajo del docente a partir de la reflexión y la autonomía. Se discute y analiza en espacios de trabajo y reflexión colectiva donde se elaboran conjuntamente estrategias de acción adecuadas a los contextos particulares de desempeño con la finalidad de mejorar la enseñanza.

Las estrategias de acompañamiento seleccionadas para tratar el problema priorizado se eligen de acuerdo a las necesidades de los docentes del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente, por lo que los procedimientos que se utilicen no son los mismos para uno u otro docente, es decir, los docentes no pueden recibir la misma retroalimentación (Minedu, 2017a).

La observación cumple un rol estratégico, es una de las capacidades que todo directivo debe desarrollar que requiere claridad para observar qué se va observar, así como el entrenamiento para que los sentidos se agudicen y sepan enfocar la atención en las interacciones que se dan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje relacionados con los indicadores seleccionados. La observación, es también una estrategia con la cual se da el seguimiento permanente al acompañamiento. Se prioriza la observación de aquellas interacciones positivas en el marco del proceso pedagógico y se pone especial atención a los cambios que se generan en las prácticas de docentes: positivos y negativos.

En cuanto a la retroalimentación formativa, constituye una herramienta importante para la clarificación de situaciones problemáticas y el fortalecimiento de las relaciones entre directivos y docentes con una orientación crítica y autocrítica. Este diálogo demanda preparación y prudencia educativa. Existen dos tipos de retroalimentación: la positiva y la negativa. La retroalimentación positiva busca que fruto de diálogo entre director y docentes, éste se dé cuenta de sus aciertos; por el contrario, la

retroalimentación negativa busca corregir los errores y omisiones que cometa el docente para que sea cada vez más competente. En cualquiera de los dos casos la finalidad es la transformación de las actitudes, voluntades y prácticas para mejorar las competencias y desempeño del docente. La retroalimentación supone un modo para incentivar el compromiso con una práctica educativa nueva que convierta el aula en un espacio placentero desde el punto de vista educativo para los estudiantes y docentes.

Otras de las estrategias importantes del proceso de acompañamiento son las visitas aula, las jornadas de autoformación y los círculos de interaprendizaje. Las visitas al aula permiten la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la escuela (Minedu, 2017a, p. 49).

Por otro lado, las Jornadas de autoformación docente, que van a favorecer las necesidades de aprendizaje de los docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante. Para estas jornadas se deben considerar un listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, hoja de planificación del evento, material de información o lectura pedagógica, portafolio docente y vídeos de situaciones pedagógicas (Minedu, 2017a, p. 50).

Los Círculos de interaprendizaje, es una estrategia que genera espacios de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma institución educativa, en los cuales se aborda grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico favoreciendo la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y la reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes, también demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión (Minedu, 2017a, p. 49).

5.1.1.3 Evaluación.

5.1.1.3.1 Definición de evaluación. La evaluación es un proceso permanente de valoración del desempeño docente a través de recojo de información de diferentes fuentes: directivos, docentes, estudiantes, además de estrategias variadas que permite

a los docentes problematizar su práctica para mejorarla y enrumbarlos hacia la escuela que queremos. Para Valdés (2000), la evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien 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. Para otros:

Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10)

5.1.1.3.2 Tipos o técnicas evaluación. Entre las técnicas de evaluación al desempeño docente al interior de la institución educativa tenemos que considerar: la observación de clases (heteroevaluación), la evaluación entre pares (coevaluación) y la autoevaluación.

La observación de clases, es una estrategia científica que permite cuantificar la conducta espontánea de los docentes, en el momento en que se produce, sin introducir elementos de distorsión (Hutt y Hutt, 1970). Debe tenerse en cuenta las consideraciones de realizar una observación planificada y no planificada, la primera permite realizar una reunión previa para dialogar sobre los procedimientos y las expectativas; la segunda permite detectar el nivel de preparación, motivación y comportamiento de los docentes.

Dentro de la coevaluación, la observación entre pares es otra estrategia que aporta información complementaria y permite distinguir mejor a los docentes, debido a que “en la autoevaluación, la mayor parte de los docentes se evalúan con puntajes altos y con poca variabilidad entre ellos” (Alvarado, 2011, p. 28). Además, están las encuestas de opiniones profesionales, que evalúan las capacidades pedagógicas y la emocionalidad

La autoevaluación de la práctica se considera una estrategia de reflexión y mejora hacia las innovaciones, al desarrollo profesional, a la formación permanente que influyen en el éxito de los estudiantes y sus actitudes hacia la escuela (Murillo, Martínez y Hernández, 2011). Asimismo, las encuestas de opinión profesional, también permite evaluar las capacidades pedagógicas de los docentes y su emocionalidad.

5.1.1.3.3 *Dimensiones a evaluar.* Las estrategias antes descritas permiten evaluar en los docentes del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente: capacidades pedagógicas, sistema de relaciones interpersonales con las estudiantes, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, emocionalidad y resultados de su labor educativa.

5.1.2 Área de Ciencia, Tecnología y Ambiente.

5.1.2.1 *Enfoque del área.* La ciencia y la tecnología están presentes en diversos contextos de la actividad humana, este contexto necesita ciudadanos que sean capaces de cuestionarse, buscar información confiable, sistematizarla, analizarla y tomar decisiones fundamentales, considerando las consecuencias sociales y ambientales de estas. Por lo que el enfoque del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente es el de Indagación y alfabetización científica y tecnológica que permite el pensamiento o “posición crítica sobre los alcances y límites de la ciencia y la tecnología y sus métodos e implicaciones sociales, ambientales, culturales y éticas” (Minedu, 2015b, p. 7).

La indagación se sustenta en la construcción activa del conocimiento a partir de la curiosidad, la observación, el cuestionamiento que realizan los estudiantes al interactuar con el mundo. En este proceso, exploran la realidad; expresan, dialogan, intercambian sus formas de pensar del mundo; y las contrastan con los conocimientos científicos. Estas habilidades les permiten profundizar y construir nuevos conocimientos, resolver situaciones y tomar decisiones con fundamento científico. Asimismo, les permiten reconocer los beneficios y limitaciones de la ciencia y la tecnología y comprender las relaciones que existen entre la ciencia, la tecnología y la sociedad. (Minedu, 2016d, p. 178)

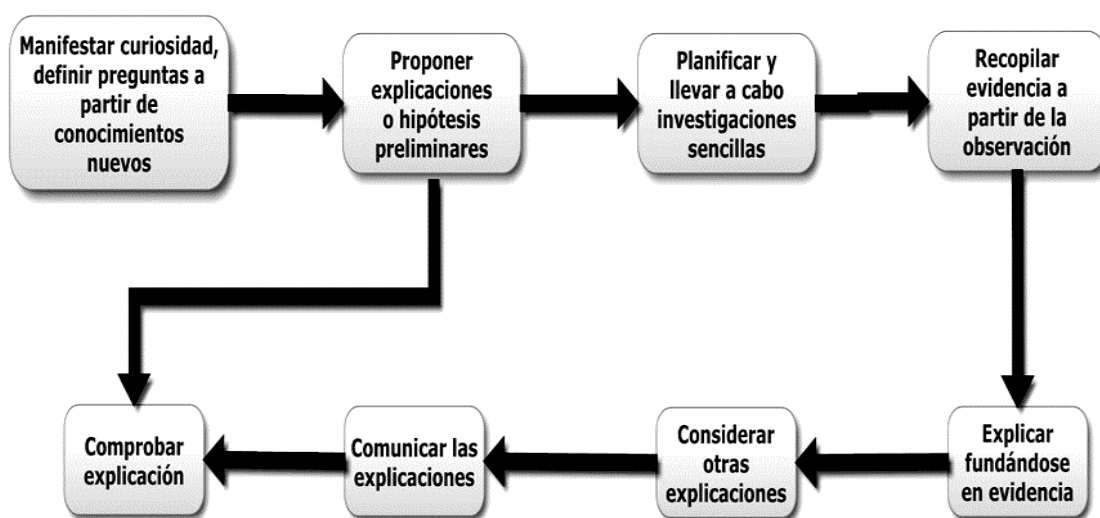


Figura 4. Proceso de Indagación.

La alfabetización científica y tecnológica implica que las alumnas usen el conocimiento científico y tecnológico en su vida cotidiana para comprender el mundo que les rodea, proponer soluciones tecnológicas que satisfagan necesidades de su comunidad y ejercer su derecho a una formación que les permita desenvolverse como ciudadanas responsables, críticas y autónomas frente a situaciones personales o públicas asociadas a la ciencia y la tecnología, es decir, se busca formar ciudadanas que influyan en la calidad de vida y del ambiente en su comunidad, país y planeta (Minedu, 2016d).

5.1.2.2 Competencia: construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad. Esta competencia se concibe como la construcción por parte del estudiante de una postura autónoma de alcances ideológicos, políticos, y prácticos. Esto, a partir de la evaluación de situaciones socio científicas y de aquellas que han dado lugar a eventos paradigmáticos. La sociedad actual demanda ciudadanos críticos e informados para hacer frente a situaciones socio científicas controversiales. En este sentido, esta competencia es una necesidad.

5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para promover la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad. Dentro de las orientaciones didácticas que señala las Rutas de Aprendizaje (Minedu, 2015b, p. 63-66) y que son importantes para promover el aprendizaje y desarrollo de la competencia “construye una posición crítica” en el área de CTA, podemos recoger las siguientes estrategias:

El Aprendizaje basado en problemas (ABP): es una estrategia pedagógica altamente motivadora que consiste en proponer a los estudiantes una situación que no tiene solución. Esta situación exigirá a los estudiantes interpretar individualmente u organizarse en equipos para visualizar el problema desde varias perspectivas, activar su pensamiento crítico y creatividad. Tendrán que hacer predicciones, indagar y poner en práctica nociones, datos, técnicas y habilidades para imaginar soluciones diversas y construirlas colaborativamente, usando el material disponible. Esta estrategia prepara a las estudiantes para enfrentar la complejidad de la vida personal, social y productiva.

El aprendizaje por investigación: como estrategia pedagógica busca que la estudiante aprenda a indagar en ámbitos que representan problemas, así como a responder interrogantes basándose en hechos o evidencias. El proceso se desarrolla en cinco pasos. El docente debe guiar a sus estudiantes durante todo el proceso:

identificar la pregunta o problema, formular la hipótesis, recolectar y presentar los datos, evaluar la hipótesis y sacar conclusiones. Esta estrategia prepara a los estudiantes para afrontar retos de la vida cotidiana, son infinitos los problemas que se pueden investigar. Solo se recomienda al docente seleccionar con cuidado estos problemas y presentarlos de manera motivadora, para despertar el interés y la curiosidad.

Aprendizaje por discusión o debate: esta estrategia consiste en entregar a las estudiantes la tarea de defender o rebatir un punto de vista acerca de un tema controversial, bajo la conducción dinámica de una persona que hace de guía, interrogador y moderador. La estudiante aprenderá a discutir y convencer a otros, resolverá problemas y reconocerá que los conflictos pueden ayudarnos a aprender cosas nuevas y mejorar nuestros puntos de vista. Permite que las estudiantes se pongan en el lugar del otro, sepan escuchar, respetar y ser tolerantes con las opiniones diferentes a las suyas.

5.1.2.2.2 Recursos metodológicos para desarrollar competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad. Se consideran como recursos educativos las herramientas y los materiales que se utilizan para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. En cuanto a las herramientas pedagógicas los docentes del área deben empoderarse de las Rutas de aprendizaje, Diseño Curricular básico de EBR, Currículo Nacional y Programas curriculares y otros textos de consulta para tener un vasto conocimiento de los lineamientos, enfoque, competencias y capacidades del área de Ciencia, tecnología y Ambiente.

Como recursos educativos para el desarrollo de sesiones de aprendizaje tenemos: el uso de la biblioteca del colegio o la web a fin de consultar bibliografía, textos de Ciencia, Tecnología y Ambiente, entre otros. Podrán recurrir también a páginas web a fin de buscar información confiable referida de revistas científicas, tesis, estudio de casos, etc.

La interacción con diversos recursos y materiales educativos beneficia los estilos y posibilidades de aprendizaje. La información escrita o gráfica para docentes y estudiantes, el material concreto, que permite observar, manipular, consultar, medir, analizar, visualizar, evaluar y explicar principios, entre otras muchas acciones y las herramientas tecnológicas, tales como hojas de cálculo, graficadores, simuladores, procesadores de textos, presentador de diapositivas, entre otros, son recursos importantes que los estudiantes utilizan para el procesamiento de la información,

presentación de resultados y procesos. Adicionalmente, el material audiovisual o interactivo, como textos, libros digitales, páginas web, entre otros, tienen cada vez mayor presencia, como medios para buscar información o fortalecer el trabajo en el aula.

5.1.2.2.3 Estrategias para promover el clima en el desarrollo de las sesiones. Se plantea que al inicio del año escolar se establezcan los acuerdos de convivencia en el aula, tomando en cuenta ciertos criterios como: un ambiente democrático, redacción en sentido positivo, de acuerdo a las necesidades de las estudiantes, manteniendo coherencia con las normas de convivencia de la institución educativa y evaluando su cumplimiento regularmente (Minedu, 2017b, p. 53).

Para promover un ambiente de respeto y proximidad en el aula los docentes deben propiciar un trato respetuoso con las estudiantes y entre las mismas estudiantes, además de “tener consideración, hacia la perspectiva de las estudiantes. La cordialidad y la calidez con ellas, así como la empatía ante sus necesidades físicas y/o afectivas, lo que proporciona un entorno afectivo seguro” (Minedu, 2017c, p. 36).

5.2 Experiencia Exitosa

Una de las experiencias exitosas que sirve como referente al presente trabajo de investigación es el Proyecto de Retención del Liceo N° 14 de la ciudad de Montevideo en Uruguay (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, 2005), cuyo propósito fue sentar las bases para una comunidad educativa más unida y comprometida, capaz de vincularse de una manera más sincera y armónica, que visualice al Centro como una organización en constante proceso de cambio y evolución innovadora en lo técnico pedagógico. Desde donde los profesionales de la educación, se comprometan para generar propuestas, estrategias y medios de evaluación de las mismas, que permitan mejorar la calidad de los aprendizajes, los métodos, la participación responsable y también el “humor” y con ello se modifiquen los porcentajes de repetición y deserción.

Para esto, la “tensión creativa” se orientará hacia: Estimular un verdadero interés por mejorar las relaciones interpersonales, entre todos los actores del Centro. Que se conozcan y reconozcan los derechos de cada individuo y que se propicie de manera generosa la búsqueda del más amplio desarrollo de sus capacidades en un marco de respeto mutuo y en una cultura institucional más democrática, en tanto pueda

realmente incorporar a la diversidad como una oportunidad y no como una “amenaza” (Equidad e Inclusión). Investigar cuál es el desempeño de liderazgo que se pueda realizar en la zona para trazar estrategias nuevas de “salida” a la comunidad. Generar vínculos y aprendizajes estéticos que potencien la “puesta en marcha de valores consensuados. Buscar permanentemente situaciones que faciliten la creatividad, la auto- estima y la confianza dando caminos diversos a la expresión en la diversidad tanto de intereses como de modalidades.

El objetivo general del proyecto apunta a generar ámbitos de comunicación orientados a mejorar los vínculos con el contexto externo y también entre las diversas dimensiones de la comunidad educativa que permitan a su vez mejores aprendizajes y la permanencia de las personas en la organización, en virtud de un relacionamiento basado en el respeto, el bienestar y reconocimiento interpersonal.

El impacto que el proyecto está basado en: Reducir la deserción un 50% al menos, lo mismo que la repetición. Duplicar en el primer año la concurrencia de padres a actividades en el Centro. Promover la información general interna y externa de los contactos ya existentes con redes locales y si es posible, incrementar el número de familias que se benefician con ellos. Aumentar en un 30% como mínimo la permanencia de los docentes en el Centro. Potenciar la formación en servicio del 50% de los funcionarios aspirando a replicas periódicas que abarquen a la totalidad de los interesados en: Relaciones interpersonales y Técnicas de trabajo participativo. Que pueda visualizarse en el edificio el trabajo de padres, funcionarios y estudiantes a fin de bajar el nivel de deterioro por violencia expresa que se advierte en el presente. Mejorar las condiciones higiénicas como pauta de convivencia y como resignificación de los mensajes tácitos que brinda la organización (currículo oculto).

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia “construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad” mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa María Negrón Ugarte del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur este – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad.
- 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 Ciencia, Tecnología y Ambiente.

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 Ciencia, Tecnología y Ambiente; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia “construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad”. 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 el acompañamiento por parte del equipo directivo con el

fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas y la evaluación de la práctica docente.

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 para tener una visión clara y coherente de la implementación de la alternativa de solución con respecto al problema priorizado en la institución educativa.

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 los docentes del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente.	Monitorear la práctica docente en el área de Ciencia, tecnología y ambiente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos 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 Ciencia, tecnología y ambiente mediante una intervención contextualizada	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	100% de visitas ejecutadas al docente de la IE.	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 Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Equipo directivo		x										

	a con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad.				2.3 Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Equipo directivo Comité MAE		x		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 los diarios de campo con énfasis en el manejo de los procesos pedagógicos y disciplina en el aula.	Equipo directivo Comité MAE	x	x		x			x			
					3.3 Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.	Equipo directivo					x			x		
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente.	100% de jornadas de reflexión ejecutadas.	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE		x								

	acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Ciencia, tecnología y ambiente.				4.2 Microtalleres sobre la autoevaluación del desempeño docente: - Elaboración de informes de autoevaluación.	Equipo directivo Comité MAE		x		x								
					4.3 Jornada de trabajo: Coevaluación de la práctica docente - Entrevista en pares.	Equipo directivo Comité MAE					x							
					4.4 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE						x						x
					4.5 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE												x

Figura 5. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del Trabajo Académico es fundamental para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, ya 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 de estas. El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Actores que intervienen en la realización de las actividades propuestas.
- 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.
- Evidencias, instrumentos y recursos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- 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 matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Trabajo Académico.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	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 Ciencia, Tecnología y Ambiente, a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos 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 IE.	Equipo directivo			x				-Actas de acuerdos y compromisos. -Informe de monitoreo de la práctica docente.	-Ficha de observación. -Cuaderno de campo.	Cronograma de visita al aula. Protocolo de monitoreo.	25% 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 Ciencia, Tecnología y Ambiente mediante una intervención contextualizada con liderazgo	Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Retroalimentación formativa	2.1 Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento).	Equipo directivo Docentes				x			-Guía de visita al aula -Rubrica	-Protocolo de acompañamiento. -Cronograma de visita.	Vídeo	60% de visitas al aula ejecutadas.
			2.2 Elaboración del cronograma de acompañamiento.					x						

pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad.		Visita al aula con acompañamiento pedagógico.	2.3 Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.				x				-Carpeta pedagógica		
	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	Círculos de interaprendizaje	3.1 Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Equipo directivo Docentes			x			Actas de acuerdos y compromisos.	-Ficha de coevaluación.	Protocolo de acompañamiento.	60% de círculos de interaprendizaje ejecutados.
			3.2 Socialización de los diarios de campo con énfasis en el manejo de los procesos pedagógicos y disciplina en el aula.				x				-Cuaderno de campo Guía de observación.	Carpeta pedagógica	
			3.3 Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.				x						
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento.	Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación	4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Equipo directivo			x			-Informes de autoevaluación. -Informes de logros dificultades y aspectos a	-Lista de cotejos. -Lista de verificación. -Rubrica	Informes de monitoreo y acompañamiento. Matriz de	75% de jornadas de reflexión ejecutadas.

to para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente.	práctica docente.		4.2 Microtalleres sobre la autoevaluación del desempeño docente: - Elaboración de informes de autoevaluación.						x	mejorar del desempeño docente.		competencias del desempeño docente.	
			4.3 Jornada de trabajo: - Coevaluación de la práctica docente - Entrevista en pares.				x						
			4.4 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.				x						
			4.5 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.						x				

Figura 6. Matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción

LEYENDA:

- 0 = No implementada (0%)
- 1 = Implementación inicial (1% - 24%)
- 2 = Implementación parcial (25% - 49%)
- 3 = Implementación intermedia (50% - 74%)
- 4 = Implementación avanzada (75% - 99%)
- 5 = Implementada (100%)

La concreción de los objetivos planteados en el presente Trabajo Académico, está sujeta a riesgos como algunas variables intervinientes en el MAE, los que se tienen que asumir y adoptarse las medidas que permitan superarlas, como se presenta en el cuadro siguiente:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Ciencia, tecnología y ambiente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	- Docentes con resistencia al monitoreo. - Escasos espacios para organizar un monitoreo sostenido. - Se cuenta con pocas fuentes de información.	- Sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de las estudiantes. - Conformación de equipos de docentes para el monitoreo pedagógico. - Adaptación de las estrategias e instrumentos de monitoreo.
Acompañar la práctica docente en el área de Ciencia, tecnología y ambiente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad.	- Limitación del tiempo para realizar un acompañamiento permanente. - Poca apertura a recibir sugerencias. - Dificultad en la disponibilidad para el acompañamiento.	- Dar prioridad al rol directivo de líder pedagógico. - Promover un clima de confianza, colaboración y responsabilidad colectiva. - Horarios que permita encuentros entre docentes del área.
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 Ciencia, tecnología y ambiente.	- Temor a la evaluación punitiva. - Poca disposición a la evaluación entre pares. - Escaso compromiso para participar de todo el proceso de evaluación.	- Planes de mejora personalizada para la buena práctica docente. - Sensibilización y automotivación de docentes para el efectivo compromiso con su autorrealización.

Figura 7. Riesgos y medidas a adoptarse.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados a la concreción de dicho plan. En este cuadro se determina el período de ejecución, 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, es decir, los costos y fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización y análisis del currículo y competencias del desempeño docente.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión del instrumento del monitoreo.	Última semana de marzo y Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.3Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de abril.	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
1.4.Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Segunda semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia	Recursos propios
1.5Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril.	S/ 2.00 de fotocopia	Recursos propios
2.1Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación d un vídeo, sobre acompañamiento).	Última semana de marzo hasta la primera semana de mayo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.2 Elaboración del cronograma de acompañamiento.	Segunda semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.3 Ejecución de las visitas al aula: asesoría personalizada.	Primera semana de abril, junio, agosto y octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Convenio con UCV y UPAO Recursos propios
3.1 Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias.	Tercera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
3.3Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar.	Tercera semana de junio y octubre.	S/ 2.00 de fotocopia	Recursos propios

4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente.	Junio- julio	S/ 2.00 de fotocopia	Recursos propios
4.2 Microtalleres sobre la autoevaluación del desempeño docente: - Elaboración de informes de autoevaluación.	Abril- mayo	S/ 2.00 de fotocopia	Recursos propios
4.5 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente.	Diciembre	S/ 5.00 de impresiones	Recursos propios

Figura 8. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El proceso de elaboración del Plan de Acción permitió el empoderamiento de capacidades, recursos e instrumentos orientadores del Trabajo Académico hacia la integración de la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, como parte del rol de directivo, ello implica la incorporación de los referentes teóricos; así como de las capacidades desarrolladas, en cada uno de los módulos y el producto final, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de aprendizaje en la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucra la participación de diversos actores de la Institución Educativa María Negrón Ugarte, esta lógica se describe de la siguiente manera:

El Módulo introductorio brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de las estudiantes. Se hizo énfasis en el rol del líder pedagógico y la ruta como una propuesta de cambio personal y en la gestión, además del reconocimiento de objetivos en relación con esta propuesta, desde procesos de autoconocimiento y autovaloración.

El Módulo 1: La dirección escolar, desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, se identificaron los problemas se establecieron criterios para priorizarlos, se analizaron las causas y factores asociados a los mismos, esto permitió la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad.

En relación al Módulo 2: Planificación escolar, se analizó cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer la cadena de valor y atención a los procesos dentro de la gestión escolar que permitan dar respuesta a necesidades institucionales.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su repercusión en la problemática priorizada, por lo que se sabe que el clima en el aula afecta de manera positiva o negativa a la concreción de los aprendizajes; y además se

elaboró 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 Ciencia, Tecnología y Ambiente y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad, en las estudiantes del VI ciclo del nivel secundario.

El Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico del Plan de Acción; analizándose la alternativa de solución al problema priorizado y sustentándola a partir de los procesos de la gestión curricular, considerando las habilidades interpersonales, la manera de cómo resolver los conflictos y el manejo adecuado de situaciones de violencia y justicia restaurativa con las estudiantes.

Finalmente, en el Módulo 5, denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente se logró identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de competencia construye una posición crítica sobre la ciencia y la tecnología en sociedad, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución, la implementación del Plan del MAE. 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 del programa de Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

El trabajo desplegado fue arduo y a pesar de muchas situaciones adversas como el horario de clases, la fatiga, el tiempo negado a compartir con los seres queridos, entre otros, estos no hicieron mella en el esfuerzo individual y conjunto en cada uno de los productos y/o tareas asignadas para el desarrollo de los módulos antes descritos. La satisfacción es la mejor recompensa a toda la inversión del tiempo, esfuerzo y

dedicación a una labor incomparable, la de ser un líder pedagógico y en ese camino el reto está en gestionar los cambios en la escuela desde una visión compartida por docentes, estudiantes y padres de familia, del compromiso y autodisciplina asumidos para lograr el desarrollo de competencias que atiendan a lograr mejores estudiantes, mejores seres humanos que generen cambios positivos en nuestra sociedad.

10. Lecciones aprendidas

El proceso de construcción del Trabajo Académico permite identificar un conjunto de aprendizajes vividos, y que partiendo de ellos se logre hacer cambios sustanciales en el pensamiento y el actuar del directivo dentro de su gestión escolar basado fundamentalmente a orientar la práctica pedagógica que sirva para mejorar los aprendizajes de nuestras estudiantes y lograr la “escuela que queremos”. Frente a ello, se aprendió que:

Reconocer que la principal forma de intervención del líder pedagógico sobre la práctica docente es el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la misma ya que, bajo el modelo de gestión centrada en los aprendizajes, el directivo tiene el rol de orientar los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes que conlleva al logro de uno de los compromisos de gestión escolar. Ello se demostró en la Institución Educativa “María Negrón Ugarte”, en la que la implementación del Plan del MAE permitió empoderar a los docentes de estrategias y herramientas necesarias para realizar buenas prácticas en la escuela. Dichas experiencias ha de servir para la replicabilidad en otros escenarios y/o realidades.

Es importante identificar los problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, es decir, las causas y factores asociados, las oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la institución educativa, por ello es necesario partir de un diagnóstico, elaborado con la participación de todos los agentes involucrados, en ese sentido el trabajo colaborativo es primordial en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa, a fin de establecer acciones y compromisos comunes, se debe desechar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes.

Es de vital importancia instaurar la cultura de evaluación formativa, para ello, es necesario sensibilizar a los docentes sobre la importancia, propósito y fines de la evaluación de su desempeño, tanto de la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación aplicados a ellos para mejorar la calidad de su práctica pedagógica y romper esquemas o paradigmas equívocos al respecto. Por lo que, directivos y docentes debemos estar comprometidos con el cambio, como una constante, no solo

de nuestra visión del mundo o paradigmas, también de nuestra forma de actuar y de ser, que vaya acorde con las necesidades e intereses de mundo actual.

Referencias

- Alvarado, C. F. (2011). *La evaluación docente y sus instrumentos: discriminación del desempeño docente y asociación con los resultados de los estudiantes*. Santiago de Chile: Mineduc-PNUD.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Chile: San Marino.
- Consejo Nacional de Educación. *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. noviembre de 2006. Obtenido de <http://www.cne.gob.pe/docs/cne-pen/PEN-Oficial.pdf>
- Gerencia Regional de Educación La Libertad; Consejo Participativo Regional de Educación La Libertad. (2010). *Proyecto Educativo Regional de La Libertad 2010-2021*. Trujillo.
- Hutt, S. J. y Hutt, C. (1970). *Direct observation and measurement of behavior*. Springfield, Il.: Charles C. Thomas.
- Minedu. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2015a). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2015b). *Las Rutas del Aprendizaje*. Lima: Minedu.
- Minedu. R.M N° 627 -2016. *Normas Y Orientaciones Para El Desarrollo Del Año Escolar 2017*. Lima.
- Minedu. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.

- Minedu. (2016a). *Dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa*. Lima. Minedu.
- Minedu. (2016b). *Planificación escolar. La toma de decisiones informada*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016c). *Compromisos de gestión escolar y Plan anual de trabajo de la IE-2017*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016d). *Programa Curricular de Educación Secundaria*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2017a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2017b). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2017c). *Rúbricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente: manual de aplicación*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guía metodológica*. Bogotá: MENC.
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. (2005). *Experiencias pedagógicas: voces y miradas : Estrategias y materiales pedagógicos para la retención escolar*. Buenos Aires.
- Murillo, F. J., Martínez-Garrido, C. y Hernández Castilla, R. (2011). *Decálogo de una enseñanza eficaz. REICE. Revista Iberoamericana sobre la Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

Rodríguez-Molina, Guillermo. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Concepción.

Institución Educativa “María Negrón Ugarte”. (2017). *Plan Anual de Trabajo*. Trujillo.

Institución Educativa “María Negrón Ugarte”. (2017). *Proyecto Educativo Institucional*. Trujillo.

Valdez, V. H. (2000). *Evaluación del desempeño docente. Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. México, D.F.

Vesub, L. y Aliiaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de cultura y deporte.

APÉNDICES

EVIDENCIAS



Monitoreo a docente de Ciencia, Tecnología y Ambiente en aula con alumnas del VI ciclo de EBR, de la I.E “María Negrón Ugarte”- Trujillo



Focus Group, con la participación de los docentes de Ciencia, Tecnología y Ambiente del VI ciclo de EBR, de la IE “María Negrón Ugarte”- Trujillo