

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA PRODUCE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL II CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 105 “MARÍA DEL SAGRADO CORAZÓN” DEL DISTRITO DE LA ESPERANZA - UGEL 02 LA ESPERANZA – LA LIBERTAD.

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

DÍAZ NACARINO, Sarita del Carmen

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:.....	10
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	10
2.1.1 Resultados cuantitativos	10
2.1.2 Resultados cualitativos	11
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	12
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	20
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	24
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	31
5.1 Marco Conceptual.....	31
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	31
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	31
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	31
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo.....	32
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	32
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	34
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	34
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	35
5.1.1.3 Evaluación.....	35
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	36
5.1.1.3.2. Tipos e instrumentos de evaluación.....	36
5.1.1.3.3. Modelos de evaluación de la práctica docente.....	38
5.1.2 Área de comunicación.....	39
5.1.2.1.Enfoque del área de Comunicación.....	39
5.1.2.2. Competencia produce textos escritos.....	40
5.1.2.2.1. Procesos didácticos para desarrollar la competencia produce textos escritos.....	41

5.1.2.2.2. Estrategias de uso de los recursos y/o materiales educativos para el desarrollo de la competencia produce textos escritos del área de Comunicación.....	42
5.1.2.2.3 Estrategias para favorecer el clima en el aula en el desarrollo de la competencia produce textos escritos del área de Comunicación.....	42
5.2 Experiencia Exitosa.....	43
6. Diseño de Plan de Acción	45
6.1 Objetivos.....	45
6.1.1 Objetivo general.....	45
6.1.2 Objetivos específicos.....	45
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	46
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	51
8. Presupuesto.....	58
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	61
10. Lecciones Aprendidas.....	63
Referencias.....	64

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	9
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados.	16
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	22
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	48
<i>Figura 5.</i> Matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	52
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.....	57
<i>Figura 7.</i> Presupuesto de Plan de Acción.....	58

Introducción

El presente trabajo académico ha sido elaborado como requisito para optar el título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, este trabajo se refiere a la implementación de la alternativa de solución priorizada en la institución educativa de acuerdo a la problemática resultante del diagnóstico, la cual quedó determinada como nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de educación inicial de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón” del distrito de La Esperanza – UGEL 02 La Esperanza – La Libertad.

La alternativa de solución priorizada la implementación de un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en desarrollo de la competencia produce textos escritos del área de Comunicación del II ciclo de educación inicial de la IE, esta alternativa surge de un proceso de levantamiento de información con la participación de todos los actores educativos para realizar el diagnóstico, luego de procesado, realizado el análisis y enlazado con los procesos de gestión, las dimensiones del Líder Pedagógico, los marcos de buen desempeño docente y directivo, y los compromisos de gestión, se ha priorizado la alternativa más adecuada con la que se puede enfrentar y superar el problema identificado, con la única finalidad de mejorar el logro de los aprendizajes en los estudiantes.

El presente trabajo académico consta de 10 acápites, el primer acápite está referido a la identificación de la problemática, aspecto en el que se puede encontrar la caracterización del contexto socio – cultural de la IE y la formulación del problema identificado. En el acápite 2 se encuentra el diagnóstico, donde figuran los resultados de instrumentos aplicados, tanto cuantitativos como cualitativos; así como la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo).

El tercer acápite, cuenta con la caracterización del rol como Líder Pedagógico, según las dimensiones de Viviane Robinson; para luego plantear la alternativa de solución; el cuarto acápite se considera la sustentación de la alternativa de solución priorizada y en el acápite cinco, figura información como marco conceptual referido al monitoreo, acompañamiento y evaluación; además del enfoque de área de Comunicación, referida específicamente a los procesos didácticos, estrategias de uso

de los recursos y/o materiales y, estrategias para favorecer el clima en el aula, todos relacionados al desarrollo de la competencia produce textos escritos; puntualizando una experiencia exitosa relacionada a la alternativa de solución planteada.

El sexto acápite, se encuentra el diseño de plan de acción, el objetivo general y objetivos específicos, la matriz del plan de acción, donde se localiza información sobre la alternativa de solución priorizada según los objetivos específicos considerados, los indicadores, las metas, las estrategias planteadas, las actividades propuestas, los responsables y el cronograma de ejecución. Posteriormente en el acápite siete se encuentra el plan de monitoreo y evaluación, donde se puede apreciar el nivel de implementación de la propuesta, las evidencias, los instrumentos, recursos a utilizar y el porcentaje de logro de meta.

En el acápite ocho, se considera el presupuesto que demandará, de acuerdo a cada actividad planificada, el periodo de ejecución, los costos y las fuentes de financiamiento. En el acápite nueve se hace una descripción del proceso de elaboración del plan de acción y cómo es que cada módulo desarrollado durante la formación continua del directivo, ha contribuido en la elaboración del plan; finalmente en el acápite diez, se considera las lecciones aprendidas durante la construcción del mismo.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón”

La Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón”, está ubicada en la Mz. B38 Lote 27, segunda etapa de la urbanización Manuel Arévalo, del distrito de la Esperanza, provincia de Trujillo, región La Libertad. Se creó en el año 1991 con R.D.D N° 001156 de fecha 30 de mayo de 1991 con la denominación de Jardín de Niños N° 105 de tipo unidocente. Fue gestionada por las autoridades y miembros de la comunidad, con la finalidad de brindar servicio educativo a la población estudiantil en edad pre-escolar, que no estaba siendo atendida debido a la falta de un centro o programa educativo en la zona, inicia su funcionamiento el 1° de abril de 1991.

La población escolar de la institución educativa, en su mayoría proviene de los alrededores, pues la mayoría de familias de la zona, matriculan a sus hijos en colegios particulares o del centro de la ciudad de Trujillo. Atiende a un promedio de 83 familias, la mayoría procedente de la zona de la Esperanza baja, del sector Víctor Raúl, de Manuel Arévalo III etapa; las familias centran su economía en el padre que ejerce oficios de obrero, taxista o moto taxista, mientras que la madre se encarga de las labores domésticas y de la atención de los niños; según las estadística arrojada en el diagnóstico 2017, el grado de instrucción de la mayoría de padres de familia es de secundaria completa y la religión que profesan, es la católica.

En un universo globalizado, donde las personas se han convertido en ciudadanos del mundo y el saber está integrado a las redes de navegación, la IE N° 105 “María del Sagrado Corazón” debe atender a las necesidades de la población que le rodea, proporcionando a los estudiantes competencias que le permitan desenvolverse con éxito dentro de esta realidad; es por eso, que cada día las expectativas educativas de los padres de familia, son más exigentes, en cuanto a la calidad de educación que demandan, donde solicitan a la institución preparar a sus hijos para actuar en el futuro, en una sociedad que le exige ser una persona con las capacidades de comunicarse eficazmente, de resolver problemas cotidianos, de dirigir, de negociar, de liderar, de trabajar en equipo, de cuidar su ambiente y de aprender a aprender.

La infraestructura, del colegio es de material noble y con una antigüedad de 25 años, tiene un área total construida de 690.27 m² y distribuida en dos pabellones de un piso cada uno, el pabellón A, cuenta con un ambiente administrativo donde funciona la dirección y un aula pedagógica, ambos ambientes cuentan con servicios higiénicos individuales y el pabellón B con tres aulas pedagógicas, donde una de ellas cuenta con servicios higiénicos dentro de su ambiente y las otras comparten los baños; además, este pabellón cuenta con un ambiente de cocina, el cual permite atender a los estudiantes con los desayunos escolares brindados por el programa Qali Warma .

Actualmente la institución educativa funciona con la característica de polidocente completo, con tres docentes nombradas y una directora designada desde el año 2015, en el último concurso para acceso a cargos directivos, la que también cumple funciones de docente; la institución atiende en el presente año a una población escolar de 86 niños y niñas entre las edades de 3 a 5 años, matriculados y distribuidos en cuatro secciones como se detalla: dos aulas de 3 años, un aula de 4 años y 1 un aula de 5 años. El personal docente que labora en esta institución, según su escalafón describe que existe 2 docentes con grado de maestría y ubicadas en la I y V escala de la Ley de la Reforma Magisterial y dos docentes ubicadas en la II y III escala, con un tiempo de servicio que oscila entre 1 y 25 años de servicio.

Hace tres años atrás, el tipo de gestión escolar que se daba era homogénea y con prácticas rutinarias de enseñanza como planas y enseñar a leer y a escribir; el liderazgo estaba centrado en lo administrativo y desligado de los aprendizajes; los PPFF solo estaban considerados como proveedores de recursos; existía subordinación y conflicto entre los actores de la comunidad educativa. Actualmente con el liderazgo pedagógico, se busca una gestión escolar de calidad, centrada en los aprendizajes, permitiendo las condiciones necesarias para alcanzar aprendizajes fundamentales. Busca también una gestión escolar democrática y pertinente a las necesidades y al contexto; además, de ser acogedora y desarrollar una convivencia democrática e intercultural, se fortalece el buen clima institucional; siempre enmarcado en sus documentos de gestión.

La institución educativa mantiene buenas relaciones con las organizaciones externas como el Hospital Jerusalén, PNP del sector, UGEL 02 – La Esperanza, Qali Warma y con líderes de la Villa Militar dentro de la cual se encuentra; así mismo con las organizaciones internas como APAFA, Comité de vigilancia, CONEI y CAE, promoviendo la participación de cada una de ellas, desde el ámbito que les

corresponde, que permitirán resolver la problemática planteada con el único objetivo de mejorar los aprendizajes en los estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Los resultados de la ECE 2016, en el área de Comunicación han ubicado a la mayoría de estudiantes a nivel regional en el nivel en proceso con un 49.9%, a nivel local los resultados son más alentadores, encontrándose en el nivel satisfactorio con un 47,2% , pero aún estos resultados no son los ideales, si bien es cierto la IE N° 105 “María del Sagrado Corazón” es del nivel inicial, asume su responsabilidad de proporcionar los prerequisites para el logro de las capacidades en el área de comunicación.

Al mismo tiempo se ha determinado que los estudiantes no han desarrollado adecuadamente las competencias y capacidades comunicativas de su nivel, viéndose reflejado en aprendizajes insatisfactorios en esta área, es por ello que se ha formulado el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de logros de aprendizajes en la competencia de producción de textos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón” del distrito de La Esperanza – UGEL 02 La Esperanza.

Este problema se ha analizado a través de la técnica del árbol de problemas y fundamenta su acción en el Dominio 2 del Marco del Buen Desempeño Directivo que se encuentra directamente relacionado con estas causas, pues define la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, específicamente la competencia 6 sobre gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje, asociado puntualmente al desempeño 20.

La primera causa del problema es el inadecuado manejo de los procesos didácticos de la competencia de producción de textos escritos en el área de Comunicación. Entre los factores que se relacionan a esta causa, según Kenneth Leithwood (2009), se encuentra las capacidades profesionales de las docentes, siendo el maestro el primer factor determinante para el logro de los aprendizajes, si él o ella no está debidamente preparado y actualizado en los paradigmas enmarcados en la

educación actual, enfoque de área, procesos didácticos y estrategias que se están aplicando en cada una de ellas; entonces difícilmente se podrá lograr los aprendizajes y desarrollo de competencias que se requieren, limitándose a un aprendizaje mecánico y memorístico, que originará niños y niñas frustrados por obligarlos a realizar actividades para lo que aún no están preparados.

La segunda causa es que se ha observado en el aula, que las docentes manejan inadecuadamente el clima escolar, esto se puede explicar porque los niños comprendidos en las edades que corresponden al nivel inicial, todavía están desarrollando sus habilidades lingüísticas y tienen un fuerte deseo de hacerse independientes, y a la vez no poseen aún la capacidad de controlar sus emociones, son susceptibles a reaccionar físicamente con agresiones físicas entre estudiantes a través de golpes, mordiscos o empujones.

El factor relacionado a esta causa es el de convivencia escolar que se relaciona lo dicho en el párrafo anterior aludiendo a la gestión de conflictos y gestión de normas de convivencia , esto ha generado en las aulas inconvenientes y quiebres durante las sesiones de aprendizaje, por esta razón el Ministerio de Educación propone en los Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, la noción de convivencia como un conjunto de relaciones interpersonales que se construyen de manera cotidiana y colectiva y que es responsabilidad de toda la comunidad educativa (Minedu, 2017c).

La tercera causa, es la poca pertinencia en el uso de los recursos y materiales del área de Comunicación, ya sea por el desconocimiento del material con el que se cuenta en las aulas o por limitado conocimiento en el uso y finalidad de ellos, para el desarrollo de las capacidades y como soporte del proceso de enseñanza. El factor relacionado a esta causa es gestión del currículo referida a la capacidad profesional, respecto al uso de material educativo, lo que genera que los aprendizajes sean poco significativos limitando la producción de textos a planas de reproducción de letras , sílabas y palabras sin sentido para los estudiantes; según el TERCE (2009) en su estudio, revela que la disponibilidad en el aula de materiales educativos para los estudiantes es una condición necesaria, aunque no suficiente para asegurar un proceso educativo adecuado, puesto que su uso debe estar mediado por interacciones de aula que promuevan el desarrollo armónico en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Al inicio de este apartado se enfatizó, en la función del directivo de realizar el monitoreo y acompañamiento de manera permanente a los docentes en su práctica

pedagógica, esta función se ve limitada en los directivos con aula a cargo, y ha conllevado a realizar un escaso monitoreo y acompañamiento a las docentes en el área de Comunicación. Esta cuarta causa tiene como factor relacionado del Monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) a la retroalimentación formativa, necesaria para redirigir las acciones de las docentes a comprender como es su desempeño y como puede mejorarlo, para lograr aprendizajes deseados en los estudiantes, el efecto es el poco desarrollo de la competencia produce textos escritos del área de Comunicación.

La implementación del MAE es fundamental y para ello es preciso que se creen en la institución educativa ciertas condiciones, como son: la renovación de la cultura escolar y desarrollo del capital social, es decir cambiar los hábitos de la escuela y promover la mejora de las relaciones entre docentes e instalar un clima de confianza, para que ninguno de ellos se sienta amenazado y de esta manera pueda darse el hábito de la reflexión crítica sobre el trabajo pedagógico. También es necesario partir de un diagnóstico que ayude a comprender los diferentes niveles de desempeño de los docentes; y, por último es imprescindible que la escuela se convierta en una comunidad profesional de aprendizaje, como estrategia de mejora escolar que implique una nueva cultura y organización.

Para atender las causas antes descritas y superar el problema identificado, es necesario considerar que la institución presenta entre sus fortalezas, un directivo participante del Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión y Liderazgo, comprometido con su labor y la mejora de los aprendizajes, docente con estudios de maestría en Psicología Educativa, docentes comprometidas, que pueden disponer parte de su tiempo en acciones de mejora, disposición y apertura a nuevos aprendizajes, existen buenas relaciones interpersonales entre todos los integrantes de la comunidad educativa; entre las oportunidades que tenemos son cursos virtuales a través del portal PERUEDUCA, así mismo contar con el apoyo técnico pedagógico de la UGEL 02 La Esperanza a través de sus especialistas, facultades de Educación y de Psicología de la Universidad Cesar Vallejo.

Es importante hacer lo anteriormente descrito, pues las causas identificadas han traído como consecuencia el poco desarrollo de las competencias y capacidades comunicativas de las que actualmente se quieren desarrollar en los niños y niñas, en contextos y situaciones reales, que sean significativas, de acuerdo a su edad, características e intereses; desarrollando equivocadamente con ellos actividades poco significativas, produciendo un aprendizaje mecánico, memorístico, de repetición y

reproducción de letras, lo que ha ocasionado en ellos estrés, cansancio, rigidez y frustración, pues están siendo obligados a realizar actividades para lo que aún no están preparados; generando también un descontento en los padres de familia, pues consideran que sus hijos no están aprendiendo a leer y escribir.

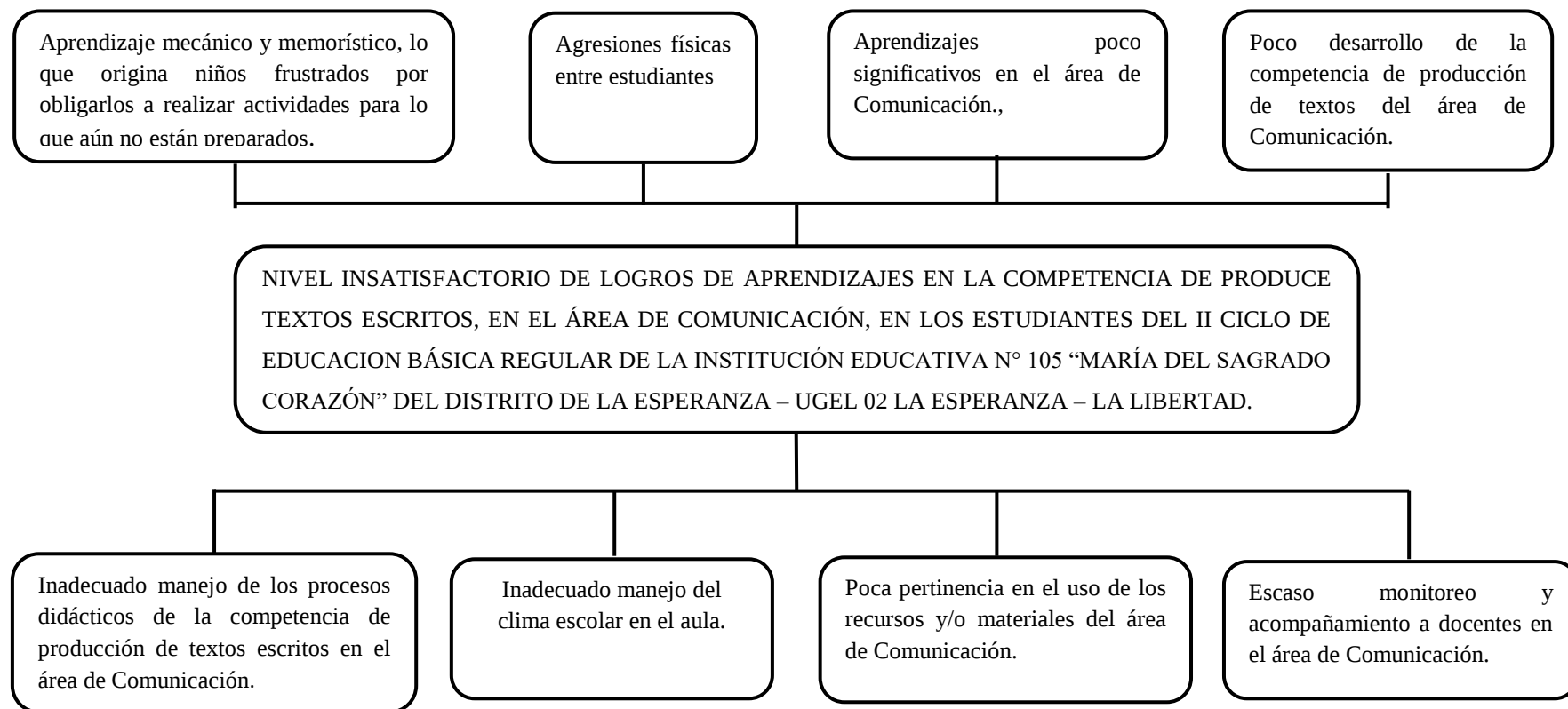


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Este trabajo académico en la etapa de diagnóstico para la obtención de los resultados, ha usado las técnicas de observación y grupo focal, con sus respectivos instrumentos, la ficha de monitoreo y la guía de preguntas orientadoras; después de su procesamiento y teniendo en cuenta el tipo de técnica e instrumento utilizado se han podido obtener resultados cuantitativos y cualitativos, los que se detallan a continuación:

2.1.1 Resultados cuantitativos. Los resultados obtenidos en el procesamiento de datos cuantitativos en lo que respecta al manejo de los procesos didácticos se evidencia que el 100% de docentes, se encuentra en proceso de logro, debido al desconocimiento del enfoque del área y el escaso manejo de procesos para la planificación, textualización y revisión de la competencia produce textos escritos del área de Comunicación. Si bien, sus actividades se encuentran planificadas, al momento de la ejecución, el proceso no se desarrolla adecuadamente.

En el aspecto uso de material y recursos educativos en el área, el 67% de docentes monitoreadas se encuentran en proceso de logro, pues no evidencian el uso de materiales y/o recursos educativos de manera oportuna, esto se debe a que las docentes tienen dificultades para preparar materiales con antelación a pesar de estar considerados en su planificación, esto puede tener dos causas, la primera que está ligada al desconocimiento de elaboración de material y la segunda que está asociada al bajo compromiso con su labor docente.

En el aspecto gestión del clima escolar, el 67 % de docentes, se encuentran en proceso, evidenciando un manejo inadecuado de las relaciones horizontales, fraternas y colaborativas entre estudiantes, también es importante anotar que las docentes utilizan escasas estrategias que propicien un clima de confianza y armonía entre los estudiantes, así también la equivocada conducción de emociones y de resolución de conflictos en el aula, esto debido a que las docentes no han recibido capacitación

actualizada sobre el tema y la falta de círculos de inter aprendizaje que permita el intercambio de experiencias.

Para poder revertir estos resultados cuantitativos en la institución educativa, se plantea la realización de círculos de interaprendizaje que sirvan como espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para las docentes, además de la realización de jornadas de autoformación para fortalecer las capacidades de las docentes mediante la incorporación del conocimiento pedagógico relevante, como respuesta a sus necesidades de aprendizaje, en este caso el desarrollo de la competencia produce textos escritos en relación a los procesos didácticos, clima escolar en el aula y uso de los recursos y/o materiales educativos

2.1.2 Resultados cualitativos. Para el recojo de la información el directivo utilizó la técnica del grupo focal, elaboró una guía de 12 preguntas abiertas y se aplicó a tres docentes que integran el grupo focal; la obtención de los resultados se realizó mediante el análisis de las respuestas de cada una de ellas, agrupando las recurrentes, según estas afirmaciones se determinaron las unidades de análisis y las categorías emergentes, para finalmente sacar una conclusión por cada aspecto considerado en la guía de preguntas.

El resultado de este grupo focal, fue que el monitoreo y acompañamiento pedagógico se debe realizar en un marco de buenas relaciones interpersonales, debe responder a una planificación socializada y se debe realizar de forma sostenida en la escuela; la percepción de las docentes sobre el acompañamiento pedagógico es estimado como un proceso de asesoramiento para mejorar la calidad de sus prácticas pedagógicas, a partir de la evaluación continua de su propia experiencia, con la finalidad de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes.

Al respecto Kenneth Leithwood (2009), manifiesta que el monitoreo a las prácticas docentes no se limita a la ejecución formal de evaluaciones anuales de parte de los directivos para cumplir y satisfacer los requisitos de la superioridad, sino más bien se trata de elaborar procesos de monitoreo continuo con el propósito de comprender el avance de los docentes y las dificultades que le impiden al logro de sus objetivos, es por eso que sugiere que los líderes deben de participar de visitas de monitoreo frecuentes a las aulas para observar y conversar con sus docentes. De igual manera el MINEDU (2017b), indica que se requiere monitorear la práctica pedagógica, porque mejora el desempeño docente, su motivación y sus compromisos

con los estudiantes y, finalmente, porque permite dar cumplimiento a lograr el perfil de egreso.

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión escolar y el MBD Directivo

Siendo el problema identificado nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia produce textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón” del distrito de La Esperanza – UGEL 02 La Esperanza; se puede decir que después del diagnóstico, se han obtenido resultados cuantitativos y cualitativos. De los resultados cuantitativos, se han derivado tres conclusiones y, de los cualitativos, una; ambos resultados han sido relacionados con los Procesos de Gestión Institucional relacionados, con los Compromisos de Gestión que no se están realizando en la IE y, además con las competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo) que se encuentran implicados.

En el primer resultado cuantitativo, se evidencia en las docentes el escaso manejo de procesos didácticos de la competencia de producción de textos del área de Comunicación, a pesar que sus actividades se encuentran planificadas, al momento de la ejecución, el proceso no se desarrolla adecuadamente; se considera que el macro proceso de gestión implicado es el PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, específicamente en el meso proceso PO 03: Fortalecer el desempeño docente y en el micro proceso PO 03.1 Desarrollar trabajo colegiado. También se considera que los compromisos de gestión que no se están realizando son el N°1, referido al progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes en la IE y el compromiso N° 2, referido al Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica Pedagógica en la IE.

Las competencias del MBD Directivo implicadas son las del Dominio 2, que se refieren a la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; respectivamente en las competencias 5 y 6, siendo en la competencia 5 donde se describe el directivo promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar los logros de aprendizaje; y, la competencia 6 que describe que

el directivo gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa a través del acompañamiento sistemático a las docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar metas de aprendizaje.

La competencia 5 considera los desempeños 15 y 16, el desempeño 15 referido a que el directivo gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje; y, el desempeño 16, concerniente a que el directivo 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. Respecto a la competencia 6, se identifica el desempeño 18, donde el directivo orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.

En el segundo resultado cuantitativo, respecto al uso de material y recursos educativos en el área, la mayoría de docentes monitoreadas se encuentra en el nivel de proceso, porque a pesar de considerarlo en su planificación, los materiales no se preparan con tiempo o no los disponen con anticipación. El macro proceso implicado en este resultado es PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar, específicamente en los meso procesos PO02: Preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes y en el PO04: Gestionar los aprendizajes. En el primer meso proceso, el micro proceso implicado es el PO02.1 Realizar la programación curricular; y, en el segundo meso proceso, es el PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje. Concerniente a los compromisos de gestión que no se están cumpliendo en este segundo resultado.

Las competencias del MBDDirectivo implicadas son el Dominio 1 referido a la Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, y el Dominio 2 correspondiente a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Se ha considerado para el primero específicamente la competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos y para el segundo dominio la competencia 6: 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.

De estas competencias se han desprendido también, el desempeño 7: Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes, que corresponde a la competencia 3; y, el Desempeño 20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicas, 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, correspondiente a la competencia 6.

Respecto a gestión del clima escolar, la mayoría de docentes evidencian un manejo inadecuado de las relaciones horizontales entre estudiantes, los tres macro procesos se encuentran implicados. Los meso procesos inmersos son el PE01 Desarrollar Planeamiento institucional, el PO03: Fortalecer el desempeño docente, el PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación y el PS01: Administrar recursos humanos, para los cuales los micro proceso relacionados según corresponde son PE01.1 Formular el PEI y el PE01.4: establecer el RI; el PO03.1: Desarrollar trabajo colegiado y el PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico, el PO05.1 promover la convivencia escolar, el PO05.2 Prevenir y resolver conflictos y los micro procesos PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento y el PS01.3 Fortalecer capacidades.

El compromisos de Gestión escolar que no se cumple, es el Compromiso N° 5, relacionado a la gestión de la convivencia escolar en los estudiantes. Y finalmente la competencia del MBD Directivo que se encuentra implicada es la del Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, específicamente en la competencia N° 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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, siendo el desempeño 5 concretamente donde aterriza, referido este al manejo de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.

El resultado cualitativo, está asociado al monitoreo y acompañamiento pedagógico, que se debe realizar en un marco de buenas relaciones interpersonales, responder a una planificación socializada y de forma sostenida; la percepción de las docentes sobre el acompañamiento pedagógico es estimado como un proceso de asesoramiento para mejorar la calidad de sus prácticas pedagógica, a partir de la

evaluación continua de su propia experiencia, con la finalidad de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes. El proceso que está implicado en este resultado es el PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, específicamente en el meso proceso PO03: Fortalecer el desempeño docente y particularmente recae en el micro proceso PO03.3: realizar acompañamiento pedagógico.

Se considera que el compromiso de gestión que se está incumpliendo es el Compromiso N° 4, sobre acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y la competencia del MBD Directivo relacionada al Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y la competencia N° 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa a través del acompañamiento sistemático a las docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar metas de aprendizaje; específicamente en el Desempeño 21: Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

El reto que tiene el líder pedagógico es alcanzar niveles satisfactorios de logros de aprendizaje en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón” del distrito de La Esperanza – UGEL 02 La Esperanza; así mismo se ha planteado cuatro desafíos, el primero es mejorar el manejo de los procesos didácticos de la competencia de producción de textos del área de Comunicación; el segundo desafío es mejorar la resolución de conflictos entre estudiantes; el tercero es optimizar el uso apropiado de los recursos y/o materiales educativos del área de comunicación; y, el último es incrementar las visitas de monitoreo y acompañamiento.

Para poder lograr los desafíos propuestos se plantea la implementación del Monitoreo, acompañamiento y evaluación, la realización de jornadas de autoformación y círculos de interaprendizaje, que fortalezcan las capacidades de las docentes en el desarrollo de la competencia produce textos escritos en relación a los procesos didácticos, clima escolar en el aula y uso de los recursos y/o materiales educativos. Además de crear una cultura de evaluación que incluya, la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación

A continuación se presenta la figura N° 02 Análisis de resultados de diagnóstico:

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia produce textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón” del distrito de La Esperanza – UGEL 02 La Esperanza.	Resultados cuantitativos: El 100% de las docentes, se encuentra en proceso de logro en el desarrollo de estrategias basadas en las rutas de aprendizaje, para recoger saberes previos y generar nuevos aprendizajes teniendo en cuenta el enfoque del área, esto se debe a un escaso manejo de procesos didácticos de la competencia de producción de textos del área de comunicación. Si bien, sus actividades se encuentran planificadas, al momento de la ejecución, el proceso no se desarrolla adecuadamente.	PO. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO03 Fortalecer el desempeño docente. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado.	Compromiso N° 1: Progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes en la IE. Compromiso N° 2: Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica Pedagógica en la IE.	Dominio 2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Competencia 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar los logros de aprendizaje. Desempeño 15. Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje. 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. Competencia 6. 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 metas de aprendizaje. Desempeño 18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.
	En el aspecto uso de material y recursos educativos en el área, el 67% de docentes monitoreadas se encuentran en proceso, no evidencian el uso de materiales y/o recursos	PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO02: Preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO02.1 Realizar la		Dominio 1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Competencia 3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.

	educativos de manera oportuna, esto se debe a que los docentes tienen dificultades para preparar materiales con antelación a pesar de estar considerados en su planificación esto puede tener dos causas la primera que está ligada al desconocimiento de elaboración del material y la segunda que está asociada al bajo compromiso con su labor docente.	programación curricular. PO04: Gestionar aprendizajes. PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje.		Desempeño 7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. Dominio 2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos 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. Desempeño 20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicas, 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.
	En el aspecto gestión del clima escolar, el 67 % de docentes, se encuentran en proceso , evidenciando un manejo inadecuado de las relaciones horizontales, fraternas y colaborativas entre estudiantes, también es importante anotar que las docentes utilizan escasas estrategias que propicien un clima de confianza y armonía entre los estudiantes, así también la equivocada conducción de emociones y de resolución de conflictos en el aula, esto debido a que las docentes no han	PE Dirección y liderazgo PE01 Desarrollar planeamiento institucional PE01.1 Formular el PEI PE01.4 Establecer el RI PO03 Fortalecer el desempeño docente PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación	Compromiso N° 5 Gestión de la convivencia escolar en la IE.	Dominio 1. Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias 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. Desempeño 5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el dialogo, el consenso y la negociación.

	recibido capacitación actualizada sobre el tema y la falta de círculos de inter aprendizaje que permita el intercambio de experiencias.	PO05.1 promover la convivencia escolar. PO05.2 prevenir y resolver conflictos. PS Soporte al funcionamiento de la IE PS01 Administrar recursos humanos PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. PS01.3 Fortalecer capacidades.		
	Resultado Cualitativo: El monitoreo y acompañamiento pedagógico se debe realizar en un marco de buenas relaciones interpersonales, debe responder a una planificación socializada y se debe realizar de forma sostenida en la I.E; la percepción de las docentes sobre el acompañamiento pedagógico es estimado como un proceso de asesoramiento para mejorar la calidad de	PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO03: Fortalecer el desempeño docente PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.	Compromiso N° 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	Dominio 2. Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Competencia 6. 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 metas de aprendizaje. Desempeño 21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

	sus prácticas pedagógicas, a partir de la evaluación continua de su propia experiencia, con la finalidad de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes.			
--	---	--	--	--

Figura 2. Análisis de resultados de diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Viviane Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (Minedu, 2016c) el rol del líder pedagógico contempla 5 dimensiones, la primera está relacionada al establecimiento de metas y expectativas, en referencia al problema priorizado se plantea establecer metas claras que se requieren lograr e involucrar a toda la comunidad educativa, de tal manera que todos, desde su quehacer diario sumen esfuerzos para lograr dicho fin. Todo esto se debe de hacer porque el liderazgo pedagógico implica un propósito y una dirección, en donde se deben perseguir metas con claridad y tenacidad, respondiendo por su cumplimiento. Con la única razón de que todo el que hacer educativo apunte a la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación.

Para la segunda dimensión de Robinson, concerniente al uso estratégico de recursos, según la problemática priorizada, se plantea que el Líder Pedagógico debe reconocer y movilizar los recursos humanos como materiales, con los que la institución educativa cuenta además de los que se necesitará para poner en práctica el plan de acción; promoviendo el uso pertinente y oportuno de los materiales en las sesiones de aprendizaje. El director es considerado por el TERCE (2009) el segundo factor determinante que influye en el aprendizaje, de cómo se movilen los recursos con los que cuenta la institución, dependerá el éxito y la mejora de estos aprendizajes.

En la tercera dimensión del liderazgo pedagógico, referida al planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, el Líder Pedagógico debe ayudar a reflexionar al personal docente, sobre los procesos de enseñanza y sobre los que realmente el niño del nivel inicial necesita aprender, revisando el currículo y buscando una secuencia y articulación entre las edades; monitoreando, apoyando, asesorando y retroalimentando cuando sea necesario sobre su planificación y labor pedagógica diaria; todo eso es preciso porque, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el Líder Pedagógico, no puede dejar de lado el aspecto pedagógico y la gestión del currículo en su quehacer; esto mejorará la práctica pedagógica de las docentes, lo que redundará en la avance de los aprendizajes de los estudiantes de la institución.

La cuarta dimensión del liderazgo pedagógico concerniente a Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, nos muestra que para

solucionar la problemática priorizada, el Líder Pedagógico debe reconocer los avances y logros de cada personal, promover jornadas vivenciales y talleres de capacitación que pueden orientar su trabajo, promover sesiones compartidas que le ayuden a mejorar sus estrategias, el empoderamiento de los procesos didácticos, reflexionar sobre la ejecución de actividades y sugerir a las docentes el análisis de textos que fundamenten científicamente la razón del trabajo en el nivel inicial. Esto es importante, porque el Líder Pedagógico debe ser visto como un integrante más de la comunidad educativa, que apoye y oriente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, involucrándose en el mismo; de esta manera las docentes se sentirán acompañadas y orientadas en su práctica pedagógica de manera horizontal y confiable.

En la última dimensión del liderazgo pedagógico, referida a garantizar un ambiente seguro y de soporte, el directivo, como Líder Pedagógico debe promover que las docentes estén enfocadas en la enseñanza, construyendo de manera progresiva un clima sano, ordenado y seguro dentro y fuera de la Institución; esto es necesario porque se debe garantizar un ambiente positivo y saludable, con el mínimo de conflictos mediante normas consensuadas claras y pertinentes, esto servirá para que docentes y estudiantes se sientan en un ambiente seguro, respaldado y valorado; y, consecuentemente se refleje en la confianza que se tiene en su trabajo y en la protección que sienten frente a presiones externas, de padres y maestros de primaria que piden que a los niños del nivel inicial, se les enseñe a leer y escribir. Esta relación existente entre el Líder Pedagógico y las dimensiones de Viviane Robinson, se detallan en el siguiente cuadro:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Establecer las metas claras que se quieren lograr e involucrar a toda la comunidad educativa, para revertir la problemática priorizada en el área de comunicación. De tal manera que todos, desde su quehacer diario sumen esfuerzos para dicho fin.	Porque el liderazgo implica un propósito y una dirección. Se deben perseguir metas con claridad y tenacidad y responder por su cumplimiento. Para que todo el quehacer educativo apunte a la mejora de los aprendizajes y especialmente en el área de comunicación.
Uso estratégico de recursos.	Reconocer y movilizar los recursos tanto humanos como materiales, con los que cuento y los que necesitaré para poner en práctica el plan de acción, promoviendo el uso pertinente y oportuno de los materiales en las sesiones de aprendizaje	Por qué siendo el director el segundo factor que influye en el aprendizaje, de cómo se movilicen los recursos con los que cuenta, dependerá el éxito y la mejora de los aprendizajes. Para que todos los docentes utilicen materiales y recursos durante el desarrollo de sus sesiones.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Ayudar a reflexionar al personal docente, auxiliar y de apoyo sobre los procesos de enseñanza y sobre lo que realmente un niño del nivel inicial necesita aprender, revisando el currículo y buscando una secuencia y articulación entre las edades; monitoreando, apoyando y asesorando y retroalimentando cuando sea necesario sobre su planificación y trabajo diario.	Porque para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el líder pedagógico no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Para mejorar la práctica pedagógica de nuestras docentes, lo que redundará en la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores.	Reconocer los avances y logros de cada personal, promover jornadas vivenciales que puedan orientar su trabajo, promover sesiones demostrativas y compartidas que le ayuden a mejorar sus estrategias y el empoderamiento de los procesos didácticos, reflexionar sobre la ejecución de actividades y sugerir análisis de textos que fundamenten científicamente la razón de nuestro trabajo en el nivel inicial.	Porque es importante que el líder pedagógico sea visto como un integrante más de la comunidad educativa, que apoye y oriente en el proceso de aprendizaje (procesos pedagógicos) de los estudiantes Para que las docentes se sientan acompañadas y orientadas en su práctica pedagógica de manera horizontal y confiable por el directivo.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Promover en las docentes que estén enfocadas en la enseñanza, construyendo de manera progresiva un clima sano, ordenado y seguro dentro y fuera de la escuela.	Es necesario garantizar un ambiente seguro, sano, con el mínimo de conflictos, mediante normas consensuadas claras y pertinentes.

		Para que nuestros docentes y niños se sientan en un ambiente seguro respaldado y valorado por parte del directivo y que consecuentemente se refleje en la confianza que se tiene de su trabajo y en la protección que sienten frente a las presiones externas.
--	--	--

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Ejecutado el análisis de las alternativas de solución y frente a la problemática priorizada, nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón”, se ha definido como alternativa pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica. Investigaciones, demuestran que el liderazgo pedagógico es la segunda variable de la escuela, después del trabajo de los docentes que ejerce mayor influencia en el aprendizaje de los estudiantes, es por eso desde esta perspectiva la 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 (MAE) propiamente dicha.

La implementación del Plan del MAE, como alternativa elegida, se vincula directamente con el compromiso de gestión N°4, referido al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, como se sabe este compromiso busca mejorar la práctica pedagógica de los docentes, siendo ésta el primer factor determinante en la escuela que repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes. El acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica contribuye significativamente a esta mejora, proponiendo dos acciones principales, como son el acompañamiento docente y las reuniones de interaprendizaje (MINEDU, 2016a)., con el cumplimiento de este compromiso se permite garantizar en la Institución Educativa la existencia de este tipo de prácticas y espacios de reflexión con y entre los docentes.

La propuesta de solución elegida, responde a las demandas y necesidades de aprendizaje tanto de estudiantes como de docentes de la institución, en el desarrollo de la competencia comunicativa produce textos escritos del área de comunicación. De igual manera responde, a las características, demandas y necesidades de la población donde está ubicada la IE, que exige una educación de calidad; en este caso el distrito de La Esperanza, considerado el más grande en extensión de la provincia de Trujillo y que hasta la fecha sigue ampliándose con invasiones hasta las faldas del cerro Cabras, con una densa población, la cual proviene de distintos lugares del interior de la región y del país, en su mayoría de condición económica baja y donde solo uno de los

progenitores trabaja para el sustento familiar. Este contexto servirá de referente para plantear situaciones significativas y poder enfrentar curricularmente la problemática identificada, brindando una educación acorde a las exigencias del contexto.

Para abordar esta situación contamos con un capital social depositado en el compromiso y preparación permanente de algunas de las docentes, participando en los cursos virtuales que brinda el Ministerio de educación a través de la plataforma PERUEDUCA, así mismo con las posibilidades de apoyo técnico de la UGEL 02 La Esperanza a través de sus especialistas de educación inicial y de entidades como la Universidad Cesar Vallejo, con especialistas en temas educativos y psicológicos.

Según el Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las Instituciones educativas, uno de los roles que asume el director para la gestión de la IE con liderazgo pedagógico, es la gestión del aprendizaje, dando el apoyo técnico a los docentes a través del monitoreo de la práctica pedagógica (MINEDU, 2013a). De esta manera desde Minedu se dan los lineamientos sobre este proceso de Monitoreo, acompañamiento y evaluación, por considerarlo de suma importancia, es por eso que en la Guía para la formulación del Plan de monitoreo - Local / Regional (2015), define al monitoreo como:

En el marco del proceso de enseñanza aprendizaje el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. (MINEDU, 2015b, p. 09)

Al mismo tiempo el MINEDU, define al acompañamiento pedagógico como:

...el recurso pedagógico preferente para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución. Este proceso de intercambio profesional se produce a través del dialogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos. Incluye algunas consultas a los estudiantes. (MINEDU, 2017b, p.08)

Y, finalmente es conocido que hoy por hoy evaluar la práctica docente, se ha convertido en una actividad necesaria en la institución, la que contribuye de manera efectiva a la mejora de cada docente, elevando la calidad de la escuela en todo su conjunto. (MINEDU, 2017b) Mediante la evaluación cada docente identifica sus fortalezas y debilidades, se plantea metas de mejora profesional evitando el conformismo; y, realizándose de manera continua, llega a convertirse en algo habitual y aceptado, utilizando los resultados de la misma para promover el desarrollo profesional, acompañamiento y asistencia técnica.

Existen experiencias de trabajo realizadas con anterioridad, que sustentan la propuesta de implementación del Plan del MAE en la Institución Educativa, que se puede considerar como referente para el trabajo es la que se inició en Chile en el año 1992, denominada Microcentros Rurales, en el marco de los esfuerzos por atender a las escuelas básicas rurales y superar el aislamiento profesional de los maestros de escuelas multigrado, propiciando el encuentro de maestros rurales de un ámbito cercano para intercambiar experiencias profesionales, informarse, aprender, reflexionar sobre su práctica, proponer e implementar acciones que mejoren su trabajo profesional en su aula y escuela. Si bien es cierto la experiencia investigada no refiere sobre la acción del liderazgo pedagógico, las estrategias que se usan están directamente relacionadas con las estrategias de acompañamiento que se plantean en este trabajo.

Mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes, constituye un reto como Líder Pedagógico que demanda de propuestas y soluciones acertadas, factibles y sostenibles, promoviendo nuevas formas de gestión y organización de la toda la comunidad educativa, es por ello que resulta imprescindible sensibilizar, consensuar y socializar la visión compartida y las metas de aprendizaje. El MAE, como alternativa permite mejorar el desempeño de los docentes desde su contexto, demandas y necesidades de aprendizaje, así como afirman Juan Carlos Navarro y Aimee Verdisco (2000) señalando que los programas efectivos de formación en servicio son los que se centran en las necesidades prácticas de los docentes en el aula. Al mismo tiempo el MAE, permite cumplir con el derecho de los estudiantes de aprender lo que necesitan para aportar al progreso de la sociedad. (MINEDU, 2017b)

La alternativa exige que, la gestión escolar debe estar directamente relacionada con los procesos pedagógicos, el aprendizaje y todo lo relacionado con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los docentes y estudiantes, es por eso que

el director debe influir e inspirar a toda la comunidad educativa para que cumplan comprometidamente sus funciones desde el ámbito en el que se desempeñan; de esta manera, las docentes de la institución, deben hacerse cargo de los resultados de aprendizaje de sus estudiantes, siendo conscientes que su labor pedagógica debe transitar de estar centrada en la enseñanza, homogenización y repetición, a enfocarse en los aprendizajes, la diversidad, creatividad, es decir debe estar centrada en los aprendizajes fundamentales.

No se puede dejar de mencionar que una gestión con liderazgo implica que la escuela debe abrir las puertas a la comunidad y cimente un pacto con las familia y demás actores a favor de la calidad de los procesos pedagógicos y de los aprendizajes, manteniendo informados eficientemente a los padres de familia sobre qué y cómo deben aprender sus hijos, empoderandolos de esta manera en su rol paterno, además de promover nuevos roles a favor de su formación a lo largo de su vida escolar, centrandolos principalmente en el acompañamiento afectivo en su proceso de formación.

La implementación del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, guarda estrecha relación con los procesos de gestión de la institución educativa, específicamente en el macro proceso PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, en su meso proceso PO03: fortalecer el desempeño docente, con sus tres micro procesos que lo constituyen, el primer micro proceso PO03.1 desarrollar el trabajo colegiado, el segundo micro proceso PO03.2 desarrollar investigación e innovación pedagógica y el ultimo micro proceso PO03.3: realizar el acompañamiento pedagógico.

La implementación y realización efectiva del trabajo colegiado, el desarrollo de investigaciones pedagógicas y la realización del monitoreo y acompañamiento pedagógico, que fueron identificados como medulares, encaminará a la institución Educativa a lograr la visión de cambio que se ha propuesto, la cual es que al 2019, la Institución habrá formado niños y niñas felices que desarrollan eficazmente capacidades comunicativas, solucionan problemas de su vida diaria, seguros de sí mismos, participativos, creativos y autónomos; a través de, una educación de calidad, con docentes capacitadas continuamente, padres de familia comprometidos y una gestión de liderazgo pedagógico.

A través de la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, el líder pedagógico generará en la institución educativa espacios de

colaboración, participación democrática y toma de decisiones concertadas; las estrategias planteadas para el acompañamiento pedagógico como las visitas a aula, los círculos de inter aprendizaje y las jornadas de autoformación docente, permiten la participación democrática, reflexión, e intercambio de experiencias de la práctica pedagógica, redefiniendo de esta manera su rol de docentes como sujetos activos y protagonistas de su propia formación, siendo capaces a través de la discusión y reflexión, de identificar sus necesidades, socializar sus experiencias exitosas y valorar sus prácticas docentes.

Durante el proceso de evaluación, es importante también, que el Líder Pedagógico considere a la retroalimentación como una oportunidad para consolidar, profundizar o acentuar los elementos más importantes que apoyarían el verdadero proceso de aprendizaje, entregando la información al docente acerca de su desempeño con el fin de mejorarlo en un futuro. Esta debe darse en un ambiente de confianza, cuando es solicitada y deseada y cuando es motivada por una atmosfera de mejora continua.

Una vez institucionalizado en la escuela el proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación, traerá como consecuencia la necesidad de formar en la institución las comunidades de aprendizaje, como una estrategia para visibilizar mejoras en el rendimiento escolar, apostando por un aprendizaje dialógico, donde el diálogo igualitario se da entre todos los miembros de la comunidad educativa, donde se apueste por un trabajo colaborativo de apoyo mutuo, por una formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y dentro de un clima institucional armónico.

La escuela que queremos tiene que lograr los resultados anhelados, tanto a nivel de aprendizaje, como de escuela, es por eso que desde el ministerio se propone un modelo de gestión centrado en los aprendizajes, es el liderazgo pedagógico el que promueve las condiciones necesarias para alcanzarlos, asumiendo la responsabilidad de gestionar el cambio, planificando acciones organizadas y relacionadas entre sí para promover y garantizar los logros de aprendizaje. La implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación en la IE, se convierte en una de estas acciones que permitirán llevar a la institución hacia niveles superiores de enseñanza, reconociendo a estos procesos como práctica docente colectiva que ayudará a la comunidad educativa a mirarse y a valorar su importancia como una oportunidad para aprender y mejorar la práctica docente, lo que redundará en la mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes.

En esa misma dirección, es importante tener en cuenta la evaluación de los estudiantes, ya que estos resultados permitirán saber cuánto saben y cuál es el nivel alcanzado en cada una de las áreas a evaluar; en este caso, en el área de Comunicación específicamente en la competencia produce textos escritos. Es indispensable que los padres de familia y maestros tengan claro sobre lo que los estudiantes deben aprender y hacer con lo que saben, teniendo estos referentes y los resultados de la evaluación, se analizan las causas y consecuencias; de esta manera la institución tiene la oportunidad de diseñar y desarrollar planes de mejora para mayores y mejores aprendizajes en estudiantes, docentes y en la institución educativa.

Es así como, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2003), empeñado en mejorar la calidad de su educación propone la estrategia “Evaluar para mejorar”, en la cual plantea la evaluación en tres campos específicos: en instituciones, en estudiantes y finalmente en docentes y directivos, y afirma que, la evaluación en estos tres campos, está orientada a la mejora y cambio efectivo de cada uno de los actores, esto hace posible garantizar en los estudiantes mejores aprendizajes, a la vez que mejora el desarrollo de su competencia como ciudadanos, la que podrá elevar su calidad de vida y el desarrollo de su país.

En la ejecución de la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, dentro de las actividades correspondientes al proceso de evaluación, se han considerado acciones o actividades de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. Respecto a las actividades de autoevaluación se ha tomado en cuenta como una de las estrategias a trabajar la autogestión; en la coevaluación, se ha considerado a la estrategia de Análisis documental de portafolio entre pares; y en la heteroevaluación, se ha tomado en cuenta dos estrategias, la primera es visita en el aula y la segunda es la evaluación a estudiantes.

Adoptar por la implementación del Monitoreo, acompañamiento y evaluación en la institución educativa puede originar algunos riesgos, si se analiza estos riesgos en función de cada uno de los procesos, se puede empezar mencionando que en el monitoreo habría la posibilidad de encontrar a docentes que se resisten a ser monitoreadas; en el acompañamiento, se puede encontrar la presencia de docentes indiferentes a este proceso; y, finalmente en la evaluación, se identifica a docentes que no realizan la autoevaluación de manera adecuada.

Hasta la actualidad y según el diagnóstico realizado se ha determinado que en la institución educativa se ha estado llevando a cabo un escaso monitoreo y

acompañamiento a docentes en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación, originando por parte de las docentes un escaso manejo de los procesos didácticos, manejo inadecuado del clima escolar en el aula y poca pertinencia en el uso de los recursos y/o materiales en el desarrollo de esta competencia; con la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, se pretende lograr en los estudiantes aprendizajes significativos, desarrollo de competencias comunicativas, niños satisfechos por sus logros y que conviven en un clima armonioso en su aula y padres de familia satisfechos por los aprendizajes de sus hijos.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

El presente trabajo académico, tiene el fundamento teórico que detalla las definiciones, argumentos, instrumentos, estrategias e ideas que se han desarrollado en relación al monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación del II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón”. Esta información se ha dividido en dos grandes grupos, el primero con los fundamentos teóricos de monitoreo, acompañamiento y evaluación; y, el segundo con los fundamentos teóricos referidos a área de comunicación, específicamente a la competencia produce textos escritos.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El monitoreo, acompañamiento y evaluación son procesos complementarios, mientras el monitoreo proporciona información de los procesos pedagógicos, el acompañamiento permite que el docente identifique fortalezas y debilidades en su práctica a partir de la información recogida en el monitoreo; y finalmente, la evaluación es el proceso de valoración de la práctica pedagógica que busca propiciar en los docentes reflexionar sobre su propio desempeño y la responsabilidad de la calidad de educación que brinda. A continuación se detalla cada una de estas definiciones:

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Según el MBDDirectivo, el desempeño 20 determina que el Monitoreo Pedagógico, es una tarea que debe realizar el director de la Institución Educativa, con el fin buscar y recoger de manera oportuna, información confiable que lo guíe en busca del mejoramiento del desempeño de sus docentes, para el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Según el fascículo de Gestión Escolar Centrado en los Aprendizajes define al monitoreo como:

El recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede ser definido como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y

dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. (MINEDU, 2013a, p. 50)

Podemos decir entonces, que el monitoreo pedagógico es el proceso sistemático de recojo y análisis de información relevante que evidencie la calidad de los procesos pedagógicos que acontecen en el aula, lo que ayudará a identificar logros y debilidades en su práctica, para una adecuada toma de decisiones de manera más objetiva y de ese modo, poder optimizar los resultados en los logros de aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.1.3. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Entre las estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtener la información y poder tomar las decisiones pertinentes respecto al desempeño del docente en el aula, se pueden considerar las que sugiere el módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (MINEDU, 2017b), planteando que este monitoreo puede hacerse viable utilizando las siguientes estrategias:

- *Visita al aula.* En esta estrategia el director o un directivo visita el aula del docente para realizar la observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado, con el propósito de identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados.

- *Autogestión.* Esta estrategia consiste en que cada docente es consciente de cuales son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado y realice una buena práctica pedagógica, por lo que toma nota de su propio avance.

5.1.1.1.4. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Los instrumentos que se considera se pueden emplear para el recojo de la información son:

- *Ficha de acompañamiento Pedagógico al docente.* Es el instrumento de monitoreo que el Ministerio de educación propone en el Fascículo de Gestión Escolar centrada en los aprendizajes (MINEDU, 2013a), considerándolo como una herramienta de acompañamiento y monitoreo que permite obtener verificaciones rápidas del cumplimiento de la práctica pedagógica desarrollada por los docentes en aula. La propuesta de este instrumento es básico, en este sentido, la institución educativa puede adicionalmente incorporar aquellos que considere necesarios. Esta

ficha considera los siguientes aspectos: Programación curricular de aula, el uso efectivo del tiempo en el aula, uso adecuado de las rutas de aprendizajes, uso adecuado de los materiales y recursos educativos, clima de aula.

- *El cuaderno de campo.* Es el instrumento que usa el directivo, que sirve para tomar notas de manera detallada las observaciones durante la visita al aula. Este debe estar adecuado a los propósitos y objetivos de la información que se desea registrar. El registro de hechos debe ser explícito, claro y objetivo de las acciones que se producen durante la observación.

- *La Ficha de monitoreo de desempeño docente.* Actualmente el mismo MINEDU, propone esta ficha, como un instrumento donde se evalúa el desenvolvimiento del docente en el aula (MINEDU, 2017d, p. 5) incluyendo aspectos sustantivos y observables vinculados al Dominio 2 enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del Marco del Buen Desempeño Docente. Los desempeños evaluados en este instrumento de observación de aula son:

Desempeño 1. Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, donde se observa si el docente logra la participación activa y el interés de los estudiantes por las actividades propuestas, ayudándolos a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.

Desempeño 2. Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje, en el cual se puede observar si el docente Usa de manera efectiva el tiempo, logrando que, durante toda o casi toda la sesión los estudiantes estén ocupados en actividades de aprendizaje.

Desempeño 3. Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico; en esta observación podemos darnos cuenta si el docente propone actividades de aprendizaje y establece interacciones pedagógicas que estimulan la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.

Desempeño 4. Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, donde podemos observar si el docente acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión y, a partir de esto, les brinda retroalimentación formativa y/o adecúa las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas.

Desempeño 5. Propicia un ambiente de respeto y proximidad, en esta observación podemos darnos cuenta si el docente se comunica de manera respetuosa con los

estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas o físicas, identificándolas y respondiendo a ellas con comprensión y empatía.

Desempeño 6: Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. Aquí se puede observar si las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes. El docente previene el comportamiento inapropiado o lo redirige eficazmente a través de mecanismos positivos que favorecen el buen comportamiento y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. La calidad profesional de un docente, además de depender de la formación inicial que recibió, depende también de las oportunidades de mejoramiento que se le pueda brindar, una de éstas, es la formación continua a las que puede acceder, siendo el acompañamiento pedagógico en el aula el que se convierte en el pilar fundamental para mejorar su desempeño.

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* Según el Programa de Acompañamiento Pedagógico define al acompañamiento como el proceso de asesorar a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus propios centros educativos y a partir de la evaluación continua de su propia experiencia, en función a lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes (Consejo Nacional de Educación, 2007, p. 20).

El MINEDU a través de la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU, Norma que establece las disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica, propone que la atención de necesidades formativas en servicio de los docentes puede darse a través de dos modalidades, la primera, es el acompañamiento pedagógico promovido por el MINEDU o las UGELS como componente de una intervención o acción formativa; y, la segunda, es el acompañamiento pedagógico interno, asumido por el director de la Institución Educativa o quien haga sus veces, esta norma establece las disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la Educación Básica y define al acompañamiento pedagógico como una estrategia de formación docente centrada en la escuela, promoviendo de manera individual y colectiva la mejora de su labor pedagógica.

La misma normativa citada, profundiza los términos de acompañamiento pedagógico interno, como una modalidad en la que el director es el que asume y conduce las acciones y estrategias de acompañamiento de la institución, buscando establecer en la I.E. prácticas permanentes de formación docente en servicio, mediante

la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, a través del trabajo colaborativo.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento pedagógico se debe ajustar a las necesidades de cada docente de la institución educativa, es por eso que los procedimientos de acompañamiento a utilizar por el directivo en su rol de acompañante como lo estipula la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU, no son los mismos para cada uno de ellos, es por eso que, debe de tener una compilación amplia de estrategias y medios de puede utilizar para la ejecución del acompañamiento. El MAE (MINEDU, 2017) plantea las siguientes estrategias de acompañamiento pedagógico, considerando a las visitas en aula la estrategia principal, junto a los círculos de inter aprendizaje.

- *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los que se abordan temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Esta estrategia favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además de permitir que se profundicen determinadas estrategias pedagógicas. exige un alto grado de participación de los asistentes. Demanda el registro de las ideas fuerza de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. Para poder llevar cabo esta estrategia el directivo debe de contar con la hoja de planificación del evento, bitácora personal del docente, material de información o lectura pedagógica, portafolio del docente y videos de situaciones pedagógicas.

- *Jornadas de autoformación docente.* Con esta estrategia se fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente a las necesidades de aprendizaje docente. Para la ejecución de esta estrategia es necesario que el directivo cuente con el 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.

5.1.1.3. Evaluación. En estos últimos años, las investigaciones han determinado que el desempeño profesional de los docentes es el primer factor determinante para el logro de la calidad educativa. Estos estudios concluyen que se pueden perfeccionar los planes de estudio, se pueden mejorar los textos escolares y que se pueden construir

instalaciones ostentosas; pero, sin docentes eficientes, no se puede tener lugar a la calidad de la educación que tanto se busca.

5.1.1.3.1. *Definición de Evaluación.* Para Héctor Valdés, en el libro Manual de Buenas prácticas de Evaluación de Desempeño Profesional de los docentes, define teóricamente el concepto de la evaluación del desempeño profesional del docente como:

Un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad. (Valdés, 2009, p. 13)

La evaluación se convierte en un proceso que permite conocer las fortalezas y dificultades, aciertos o errores de los docentes, a través de ella podemos confrontar si los procesos para alcanzar las metas son los adecuados y si el logro de los resultados está de acuerdo a los propósitos. Este proceso nos permite crear alternativas de mejora comprometiendo a todos los actores educativos para poder alcanzar los logros de aprendizaje esperados; según el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, en el Manual de Evaluación de Desempeño (2003, p. 5). “solo podemos mejorar y lograr mayor calidad, si sabemos dónde estamos y como estamos en relación con unos objetivos y unas metas”.

La evaluación cumple una función formativa ya que permite al docente, reconocerse como integrante de la comunidad educativa, verse en el espejo de su práctica, en los juicios de sus colegas, estudiantes, padres de familia y de esa manera mejorar la relación consigo mismo, con los demás y con su trabajo; también le permite desarrollar la capacidad de evaluarse permanentemente para sentirse seguro de sus logros y sin temor a fallar, aprender a partir de estos fallos y llevar su labor pedagógica de manera más consiente para buscar estrategias de mejora (Ministerio de Educación Nacional, 2003).

5.1.1.3.2. *Tipos e Instrumentos de Evaluación.* Los tipos e instrumentos de evaluación que se van a considerar de acuerdo a la problemática priorizada de la institución educativa son:

- *Autoevaluación.* este tipo de evaluación se convierte en un proceso en el que las mismas docentes expresan opiniones valorativas sobre la efectividad de su trabajo

como responsables de la educación del grupo de estudiantes a su cargo. Estas valoraciones acerca de su propio accionar en el aula y en la escuela constituye un elemento imprescindible para mejorar progresivamente los procesos educativos. En el proceso de autoevaluación la docente, individualmente o en grupo llevan a cabo un auto-examen de su labor docente. En la implementación del MAE, este tipo de evaluación se llevará a cabo con la utilización de la ficha de autoevaluación de la Práctica pedagógica, propuesta por el MINEDU.

Para que la autoevaluación se realice adecuadamente, es preciso que ésta responda a algunas condiciones, en primer lugar las docentes deben estar convencidas que la evaluación es necesaria para el mejoramiento de su práctica pedagógica y que es una herramienta útil para poder identificar las fortaleza y debilidades; también, su participación debe ser realizada con la mayor honestidad y objetividad posible, se debe aceptar abiertamente las opiniones y recomendaciones de sus compañeras de trabajo y finalmente debe de haber un compromiso a modificar sus prácticas pedagógicas (Ramos S., Ponce O. y Orozco s.f.).

- *Coevaluación.* Para el caso de la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, en este tipo de evaluación se llevará a cabo a través de la evaluación de un portafolio de evidencias desarrollado especialmente para esta evaluación, lo que permitirá que un docente par aprecie y valore objetivamente el trabajo realizado que ha sido elaborado por alguien que se desempeña en el mismo nivel y especialidad. Es el tipo de evaluación entre iguales.

La coevaluación viene a ser el proceso de valoración que se realiza sobre la acción del otro atendiendo a criterios de evaluación o indicadores establecidos. Este tipo de evaluación permite identificar logros personales y de la otra persona, fomenta la participación, reflexión crítica y constructiva de la práctica pedagógica, mejora la responsabilidad e identificación con el trabajo; y, también permite emitir juicios valorativos acerca del otro dentro de un ambiente de libertad, compromiso y responsabilidad.

- *Heteroevaluación.* este tipo de evaluación es esencialmente externa, que se plasma cuando una persona evalúa a otros. Los evaluados y el evaluador corresponden a diferentes niveles diferenciados que no cumplen funciones iguales. (Fernandez Sotelo y Varga Arvelo 2015). En la heretoevaluación una persona evalúa lo que otro ha realizado y permite identificar las carencias o puntos débiles que son necesarios

reforzar, da soporte para la planificación de objetivos reales adecuados a las necesidades de grupo de estudiantes que se atiende.

Los instrumentos a utilizar en la aplicación de este tipo de evaluación, en el marco de la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en la Institución Educativa, según las estrategias seleccionadas serán: en la estrategia de visita al aula, se utilizarán instrumentos como la ficha de monitoreo al desempeño docente, la ficha de acompañamiento pedagógico y el cuaderno de campo; y, para la estrategia de Evaluación de estudiantes, el instrumento será la evaluación de entrada y de salida a estudiantes diseñada específicamente para evaluar la competencia de produce textos escritos del área de comunicación.

5.1.1.3.3. *Modelos de Evaluación de la Práctica Docente.* Los modelos de evaluación de la práctica docente según el MAE (MINEDU, 2017b) y que se consideran se van a aplicar en el Plan de Acción de Monitoreo, Acompañamiento y evaluación, según la problemática priorizada son:

- *Modelo centrado en el perfil del docente.* Este modelo evalúa el desempeño docente de acuerdo con su grado de correlato con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un “profesor ideal” estas características se pueden establecer construyendo el perfil de las percepciones que tienen los diferentes actores de la comunidad educativa, sobre lo que es un “buen profesor”, para destacar rasgos importantes de los maestros que están relacionados con los logros de sus estudiantes.

- *Modelo centrado en los resultados obtenidos.* Este modelo supone que la evaluación debe tener su mirada en lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de la labor del docente. Evalúa al docente mediante la comprobación de los aprendizajes de los estudiantes, porcentaje de promovidos y de repitencia. Aunque según la teoría con este modelo de evaluación se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza aprendizaje, pues de alguna manera considera al docente como el único responsable del éxito de los estudiantes, está demostrado que este éxito depende de múltiples factores; pero, en este caso su aplicación servirá como referente para poder tener una línea de base y a partir de ella ir verificando el avance del desempeño docente.

- *Modelo de autoevaluación.* Este modelo de evaluación será considerado como un complemento de los otros modelos descritos. Según este modelo el docente debe reflexionar, haciendo un análisis sincero sobre su propio accionar, lo que le permitirá

una mejora en su desempeño. La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, sobre las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, estimula su capacidad de autoanálisis y autocrítica, así como su potencial de autodesarrollo y aumenta el nivel de profesionalidad del docente (Valdés, 2009).

- *Modelo de evaluación a través del portafolio.* Este modelo propone al portafolio como una herramienta que reúne de manera intencional, una serie de trabajos y reflexiones con el objeto de evaluar al docente en un periodo determinado. Su uso para la evaluación del desempeño docente permite primero dar cuenta de muchas dimensiones de la actividad docente, reuniendo distintas evidencias, reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases, y segundo permite conocer los recursos de los cuales el docente asume la enseñanza y las habilidades que no necesariamente se ven reflejadas en el aula.

En el proceso de evaluación, existe un elemento esencial, que no podemos dejar de lado, este elemento es la retroalimentación, en ella los docentes evaluados deben conocer el resultado de su evaluación para así poder mejorar. La retroalimentación debe darse en un contexto donde se escucha y existe una real preocupación por el docente que está siendo evaluado, debe saber cómo se desenvuelve en la práctica de su labor pedagógica, conocer en que puede cambiar respecto a su comportamiento, actitudes, habilidades o conocimientos; de igual manera, debe saber que será reconocido por su buen desempeño y debe estar seguro que será apoyado de forma regular para superar algunas dificultades que presente en su desempeño.

5.1.2 Área de Comunicación. Esta tiene como finalidad mejorar las competencias comunicativas de los estudiantes para que logren comprender y expresar mensajes orales y escritos de manera competente en diversas situaciones comunicativas, así también pueden comprender y producir diversos textos para informarse, satisfacer sus necesidades funcionales de comunicación y disfrutar de ellos.

5.1.2.1. Enfoque del Área de Comunicación. El enfoque comunicativo pone énfasis en la construcción del sentido que tienen los mensajes que son comunicados a través de lo que se habla, de lo que se lee, de lo que se escribe. Este enfoque se preocupa por el dominio de los mecanismos que facilitan la comprensión, la producción, la creatividad y la lógica; todo esto dentro de un contexto real, así como se menciona en las rutas del aprendizaje versión 2015, del área de comunicación:

Nuestros estudiantes emplean su lengua cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos en contextos específicos. En una comunicación real, en sus distintas variedades dialécticas y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses. (MINEDU, 2015d, p. 16)

Según el MINEDU, el enfoque comunicativo se debe concebir de una manera integral, sin perder de vista sus dos perspectivas: la Cognitiva, que considera al lenguaje como un instrumento para la construcción de conocimientos; y, la sociocultural ya que a través de él se establecen los diversos tipos de relaciones con los demás y se crean distintas identidades que conforman nuestra vida social (MINEDU, 2015d).

El no tener claro el enfoque comunicativo textual y no conocer cuál es su verdadera finalidad, es la razón por la que las docentes de la institución han seguido aplicando estrategias y metodologías antiguas como hacer planas y enseñar a leer y escribir, convirtiendo a la Institución educativa de inicial en una pre-primaria y forzando a los niños y niñas a procesos para lo cual aún no están preparados, ni física, ni biológica, ni psicológicamente; lo que ha originado también una confusión en el padre de familia, considerando que este nivel, sirve para que sus niños aprendan a leer y escribir.

5.1.2.2. Competencia Produce Textos Escritos. La competencia comunicativa oral o escrita, se puede dar o desarrollar en nuestros niños y niñas en el nivel de educación inicial ofreciéndoles variadas oportunidades para que dialoguen, escuchen a sus pares o adultos, comenten e intercambien ideas sobre lo que escuchan, sienten y quieren, pues a través de ello los niños podrán ir adecuando el uso de su lenguaje a los diversos contextos sociales. De igual manera también debemos brindar variadas oportunidades para ponerlos en contacto con el mundo escrito, a través de diversas prácticas sociales de lectura y escritura (MINEDU, 2015d).

La competencia de produce textos escritos, se refiere a que el niño o niña es capaz de elaborar diversos tipos de textos (como cartas, cuentos, mensajes, recetas, listas de mercado, carteles, afiches, etc.) en diversas situaciones comunicativas, las que pueden ser formales o no formales, de una manera autónoma y según el propósito comunicativo; es en estas condiciones que según el Ministerio de Educación se puede decir que un niño o niña es competente produciendo textos:

Podemos decir que nuestros niños saben elaborar textos de modo competente, si al haber terminado la etapa escolar, pueden satisfacer todas sus necesidades comunicativas en la modalidad escrita, produciendo variados textos de géneros diversos con formas de organización textuales diferentes. En eso consiste, en gran medida, la autonomía: poder expresar por escrito las ideas propias, las emociones y los sentimientos. Por ello, desde el nivel de educación inicial, cuando los niños dictan al docente, es necesario fomentar la expresión personal auténtica de cada uno. (MINEDU, 2015d, p. 111)

5.1.2.2.1. *Procesos Didácticos para desarrollar la Competencia produce Textos escritos*: Según el enfoque comunicativo textual, sabemos que los niños y niñas aprenden a escribir dentro de un marco de situaciones reales y con sentido para ellos. Para que pongan en juego sus conocimientos sobre el lenguaje escrito y avancen en la construcción del sistema de escritura, se requiere de la planificación y puesta en práctica de variadas estrategias para el logro de esta competencia, en esta ocasión tomaremos en cuenta las estrategias planteadas en la Rutas del Aprendizaje, como son: los niños dictan, la maestra escribe, los niños escriben por sí mismos de manera libre, la escritura del nombre y la escritura espontánea de listas (MINEDU, 2015d, pág. 132).

A continuación presentamos una ruta de trabajo a seguir para que los niños puedan producir textos sencillos con sentido, tomado de la Guía de Orientaciones Técnicas para la aplicación de la propuesta Pedagógica del Nivel Inicial (MINEDU, 2010, p. 106).

- *Crear una situación comunicativa*. Es una situación que debe de movilizar al niño a crear un texto, a partir de motivaciones intrínsecas o extrínsecas.

- *Planificar el texto*. Es el momento en el que se dialoga con los niños para pensar y organizar las ideas que se quieren expresar definiendo a quién se le va a escribir, con qué propósito y qué tipo de texto se va a escribir, para esto debemos plantear las siguientes preguntas: ¿qué vamos a escribir?, ¿A quién le escribiremos?, ¿Para qué le escribiremos?

- *Escritura del texto*. Se pide a los niños que dicten sus ideas y se las escribirá tal como la expresan en papelógrafos o en la pizarra. Es importante ir expresando lo que se va escribiendo, además de escribir con letra clara, legible de regular tamaño.

- *Revisión y mejoramiento del texto*. Releemos el texto y preguntamos a los niños si dice lo que querían comunicar. Se revisa las ideas planteadas, escuchamos sus opiniones y orientamos en las mejoras que se tienen que hacer; luego, escribimos

el texto corregido y mejorado en otro papelógrafo y se lee a todo el grupo como quedo la producción.

5.1.2.2.2. *Estrategias de uso de recursos y/o materiales educativos para el desarrollo de la competencia Produce Textos Escritos en el Área de Comunicación.* Estudios internacionales señalan que el docente y las prácticas en el aula son una de las principales variables que afectan el rendimiento escolar, dentro de estas prácticas está el uso de recursos y materiales educativos en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Según el TERCE (UNESCO, 2015) la disponibilidad de materiales educativos en el aula es una condición necesaria, aunque no determinante para asegurar un proceso educativo adecuado. Lo correcto sería que el proceso de enseñanza - aprendizaje se realice en una situación real, pero en ocasiones esto no es posible, es ahí donde el material educativo cumple la función de sustituir dicha realidad representándola de la mejor manera posible, es ahí también donde entra al función del docente que es el que debe dar vida y funcionalidad a estos materiales.

El adecuado uso de los materiales educativos está relacionado con el logro de aprendizajes, pero demanda ciertas capacidades del docente, como por ejemplo saber incluir el material en su planificación curricular y poder relacionarlo con el desarrollo de determinada capacidad o competencia en el aula. La diversidad de materiales y recursos educativos que se pueden utilizar en la institución educativa es tan amplia como objetos y recursos disponibles, ya que los objetos adquieren sentido pedagógico en la manera en la que propicia los procesos cognitivos en los estudiantes, de manera que lo envuelvan en la actividad, lo hagan razonar, poder crear, comunicarse y poder aprender.

5.1.2.2.3. *Estrategias para favorecer el clima en el aula en el desarrollo de la Competencia Produce Textos escritos del Área de Comunicación.* En toda organización, pueden surgir conflictos, la escuela no está exenta a estos; Francisca Olías Ferrera, en estrategias para la mejora de la gestión del aula, que es una compilación que hace sobre los diversos trabajos de Juan Vaello Orts, menciona que la convivencia y el aprendizaje van de la mano, pues la formación integral del estudiante contiene el desarrollo de capacidades cognitivas pero también de capacidades socioemocionales (Olías, F s.f), es decir no existe ningún tipo de aprendizaje sin un clima escolar favorable.

En realidad, en sí mismos, los conflictos no son ni buenos ni malos, lo importante es como se gestionan y desde la institución educativa se debe de apostar por una

gestión positiva, buscando que las diferentes partes que están involucradas ganen con los acuerdos o decisiones a las que se lleguen. Existen 5 estilos de abordaje de los conflictos (MINEDU, 2013b), pero el que se promoverá en la institución educativa es el estilo Colaborador, este tipo de abordaje es considerado el ideal, pues busca satisfacer sus propios intereses y necesidades, a la vez que promueve, ayuda y motiva a la otra parte a lograr sus propias metas, es decir ambos satisfacen sus metas y preservan su relación.

Los medios alternativos para prevenir y afrontar los conflictos (MINEDU, 2017c), son:

- *La negociación.* Es el proceso en el que dos o más personas se comunican directamente mostrando voluntad para dialogar y apertura para escucharse, con la confianza que podrán construir un acuerdo que satisfaga en igualdad de condiciones y oportunidades a ambas partes, sin ningún tipo de presión. En este proceso de negociación no solo expresan los hechos que originaron el conflicto, sino también se reconocen las emociones y sentimientos que se generaron en ambas partes.

- *La mediación.* También es conocida como la negociación asistida, esta estrategia favorece respuestas no violentas, promueve el desarrollo de la capacidad de escucha, la tolerancia y la empatía. La mediación se lleva cabo bajo los mismos principios de la negociación, pero cuando las personas involucradas consideran que no pueden resolver el conflicto ellas mismas, buscan la ayuda de una tercera persona para encontrar la solución, ayudándoles a llegar a un acuerdo respetando su voluntad y autonomía.

- *Construcción de consensos.* Cuando los conflictos afectan a muchos o a todos los miembros de un grupo, la construcción de consensos permite recoger los aportes de todos y buscar la satisfacción de la mayor cantidad de intereses en aras del bien común. Este proceso se realiza con la ayuda de un facilitador de consensos preparado que apoye la construcción de los acuerdos.

5.2 Experiencia Exitosa

Existen algunas experiencias relacionadas a las estrategias propuestas en esta implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y evaluación, que se pueden tomar como referencia en este trabajo, por ejemplo la experiencia de acompañamiento

de Chile, con Los Microcentros rurales, dicha experiencia se inició en 1992 cuando el Ministerio de Educación de Chile implementó el Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Básica (MECE/BASICA) contando con financiamiento del Banco Mundial, en el marco de los esfuerzos por atender a las escuelas básicas rurales que se caracterizaban por tener un, dos o tres docentes y superar el aislamiento profesional de los maestros de estas escuelas multigrado.

Los Balances efectuados acerca del programa señalan que tuvo impactos positivos en varios aspectos: desde el ministerio, los centros de formación docente y los municipios se reconoció a las escuelas multigrado como prioridad nacional; se elaboró una propuesta pedagógica adecuada a poblaciones etnoculturalmente heterogéneas. Por parte de los profesores experimentaron en sus reuniones mensuales en los microcentros, maneras de relacionar significativamente su labor pedagógica con las características y necesidades de sus estudiantes y su entorno rural, así como con las condiciones propias del espacio multigrado.

Todo ello fue corroborado con mejores logros de aprendizaje según lo registra el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación en las aplicaciones de los años 1992 y 1996 entre los alumnos de 4° año básico de las escuelas del programa mostrando una mejora de 25.3% en lenguaje y de 26.5% en matemáticas. El porcentaje de reprobación redujo en un 5.4% y los retiros en un 6.0%. Estos resultados hicieron que al finalizar la etapa de financiamiento externo del programa, fuera institucionalizado dentro de la estructura del Ministerio de Educación en 1997, enfocándose en el mejoramiento de la educación básica rural, con un apartado denominado Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Básica Rural (MECE/BASICA/RURAL).

Si bien es cierto que esta experiencia exitosa no está directamente relacionada a la función del directivo con la implementación del MAE, pero si tiene relación con una de las estrategias propuestas en este Plan, como son los círculos de interaprendaje, donde los docentes intercambian experiencias pedagógicas, analizan y reflexionan sobre su quehacer profesional, reflexionan sobre su labor pedagógica, construyen colectivamente nuevas formas de enseñar. Se debe tener en cuenta que si son instituciones educativas de característica multigrado, significa que en la mayoría de esos casos, los mismos docentes que participaron de ese programa cumplen funciones de directores,

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Definir los objetivos es fundamental, es el primer paso en la realización de cualquier proyecto, estos marcan el punto de llegada y son los fines hacia donde está encaminada la actividad. Para el diseño este Plan de Acción se han formulado un objetivo general y tres objetivos específicos, los que a continuación se detallan:

6.1.1 Objetivo general.

Optimizar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia de Produce Textos Escritos en el área de Comunicación, mediante la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes del II ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón” La Esperanza – UGEL 02 La Esperanza – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica pedagógica docente en la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, uso de los recursos y/o materiales educativos y clima escolar en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Produce Textos Escritos en relación a los procesos didácticos, uso de los recursos y/o materiales educativos y clima escolar en el aula.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia produce Textos Escritos en el área de Comunicación vinculada a los procesos didácticos, uso de los recursos y/o materiales educativos y clima escolar en el aula.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Según la problemática diagnosticada en la institución educativa, y después de un análisis de las alternativas de solución propuestas, se ha priorizado la Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de las docentes del II ciclo de la EBR para el desarrollo de la competencia Produce Textos Escritos en el área de Comunicación de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón” distrito La Esperanza – UGEL 02 La Esperanza – La Libertad.

Este plan tiene como objetivos específicos monitorear la práctica pedagógica docente en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los recursos y/o materiales educativos; para luego, acompañar esta práctica mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico a través de la implementación de los círculos de interaprendizaje y las jornadas de autoformación; y, finalmente evaluar su práctica a través de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento.

La implementación del Plan del MAE, impactará positivamente en la cultura escolar de la institución educativa, promoviendo una nueva organización, donde el aprendizaje es la principal finalidad, convirtiéndola en una comunidad de aprendizaje, donde se compartan la misma visión y valores, donde se intercambien el buen saber, donde exista la confianza mutua, respeto y apoyo. Con docentes fortalecidos en sus capacidades personales y profesionales y el directivo empoderado con el liderazgo pedagógico.

El Plan de Acción propuesto, está respaldado por la normativa del MINEDU, desde la Ley general de Educación 28044 y su Reglamento D.S. N° 011-2012-ED, Ley de reforma Magisterial N° 29944 y su Reglamento D.S. N° 04-2013- ED, Resolución Ministerial N° 0547-2012- ED “Marco del Buen Desempeño Docente para docentes de Educación Básica Regular”, Marco del Buen Desempeño Directivo , RSG N° 008-2016-MINEDU “Norma Técnica que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la Educación Básica” y su modificatoria RSG 008-2017 y la R.M. N° 0657-2017-ED que aprueba la Norma Técnica denominada “Normas y Orientaciones para el Desarrollo del año Escolar 2018 en Educación Básica”.

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, en la cual se detallan los indicadores, las metas propuestas, las estrategias, actividades, responsables y cronograma, de los objetivos específicos propuestos.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de las docentes del II ciclo de la EBR para el desarrollo de la competencia Produce Textos Escritos en el área de Comunicación de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón” distrito La Esperanza – UGEL 02 La Esperanza – La Libertad.	Monitorear la práctica pedagógica docente en la competencia Produce textos escritos del área de comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los recursos y/o materiales educativos.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información.	9 Visitas al aula.	1. Visita al aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivo	X								
					1.2. Elaboración de la ficha de monitoreo referente a procesos didácticos, uso de recursos y/o material educativo y clima en el aula de la competencia produce textos escritos del área de comunicación.	Directivo	X								
					1.3. Jornada de socialización del instrumento de monitoreo.	Directivo		X							
					1.4. Elaboración y Publicación del cronograma de visitas.	Directivo		X							
					1.5. Diagnóstico del desempeño docente, visitas al aula.	Directivo				X			X		X
					1.6. Procesamiento y socialización de resultados de las visitas al aula.	Directivo			X						
					1.7. Análisis y socialización de los resultados finales.	Directivo									X
	Acompañar la práctica docente	Número de CIA, para fortalecer las	3 CIA.	2. Círculos de inter aprendizaje.	2.1. Jornada de sensibilización	Directivo	X								

	en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Produce Textos Escritos en relación a los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los recursos y/o materiales educativos.	capacidades docentes.			sobre la importancia de participación en los CIA.													
					2.2. Establecimiento de acuerdos sobre el funcionamiento de los CIA.	Directivo y docentes	X											
					2.3 Elaboración del cronograma de ejecución de los CIA.	Directivo		X										
					2.4 Ejecución de los CIA, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Produce Textos Escritos en relación a los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los recursos y/o materiales educativos.	Directivo		x	x	x								
		Número de jomadas de autoformación docente.	7 jomadas de autoformación docente.	3. Jomadas de autoformación docente.	3.1 Jornada de sensibilización, sobre la importancia de la autoformación para el desarrollo docente y la mejora de los aprendizajes.	Directivo	x											
					3.2 Ejecución de las jomadas de autoformación.	Docentes		x	x	x	x	x	x	x	x			
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias	Número de visitas al aula para realizar la heteroevaluación.	9 visitas al aula.	4. Heteroevaluación: visita en el aula.	4.1 Elaboración y difusión de cronogramas de visita al aula.	Directivo	x											

	recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia produce Textos Escritos en el área de Comunicación vinculada a los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los recursos y/o materiales educativos.				4.2 Observación de sesiones de aprendizaje.	Directivo				X			X		X
					4.3 Análisis y socialización de los resultados finales.	Directivo y docentes									x
					4.4 Retroalimentación formativa entre directivo y docente.	Directivo y docentes				x			x		x
		Número de reuniones para observar y evaluar portafolios.	3 reuniones de revisión de portafolio.	5. Coevaluación: Análisis documental de portafolio entre pares.	5.1 Reunión para observar los portafolios y registrar evidencias en la lista de cotejo.	Directivo			x			x			x
					5.2 Sistematización y socialización de resultados.	Directivo y docentes			x			x			x
					5.3 Retroalimentación formativa entre docentes.	Docentes				x					
		Número de autoevaluaciones aplicadas a docentes.	3 autoevaluaciones aplicadas.	6. Autoevaluación : Autogestión	6.1 Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Directivo					x				
					6.2 Sistematización de resultados de autoevaluación.	Directivo					x				
					6.3 Retroalimentación formativa entre docentes y directivo	Directivo y docentes				x			x		x
		Número de evaluaciones a estudiantes para realizar la heteroevaluación	2 evaluaciones aplicadas a estudiantes	7. Heteroevaluación: Evaluación a los estudiantes.	7.1 Elaboración de pruebas de tipo estandarizada.	Directivo	x								
					7.2 Aplicación de las pruebas.	Directivo		x							x
					7.3 Sistematización y análisis de resultados.	Directivo		x							x
					7.4 Retroalimentación formativa entre docentes y directivo	Directivo y docentes		X							x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de acción a implementar, debe contar con un plan de monitoreo y evaluación, pues es pieza clave para poder avalar el logro de los tres objetivos propuestos en dicho Plan de acción, los cuales apuntan a optimizar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia produce textos escritos en el área de Comunicación, mediante la Implementación del Plan de Monitoreo, acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de las docentes del II ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón” distrito La Esperanza – UGEL 02 La Esperanza – La Libertad, esto permitirá descubrir oportunamente dificultades, inconvenientes e insuficiencias para poder ser reajustadas. El recojo de la información permite identificar las dificultades durante el proceso de implementación, de esa manera se podrá tomar medidas correctivas para poder continuar con las estrategias y actividades planificadas.

La matriz del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción contiene entre sus principales elementos:

- El nivel de implementación de las actividades, donde se considera la 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.
- Las evidencias, donde se especifican los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado.
- Los instrumentos, en este componente se detallan los instrumentos a utilizar por actividades planificadas, para desarrollar las estrategias propuestas en el Plan de Acción.
- Los recursos: en este elemento se enumeran los recursos a utilizar que ayudarán a cumplir con las actividades propuestas.
- El porcentaje de logro de la meta: en este apartado se precisar el porcentaje de logro de la meta por indicador formulado en el Plan de Acción.

A continuación se presenta la matriz de monitoreo del Plan de Acción propuesto:

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTORES	ACTIVIDADES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica pedagógica docente en la competencia Produce textos escritos del área de comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los recursos y/o materiales educativos.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información.	1. Visita al aula.	Directivo y docentes.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo.						X	- Registro de asistencia. - Fotos. - Panel de productos.	- Lista de cotejo de actividades.	- Proyector multimedia. - Plumones. - Pizana.	90%
			Directivo.	1.2 Elaboración de la ficha de monitoreo referente a procesos didácticos, uso de recursos y/o material educativo y clima en el aula de la competencia produce textos escritos del área de comunicación.					X		- Ficha de monitoreo de desempeño docente. - Ficha de acompañamiento pedagógico al docente. - Cuaderno de campo.		- Papel. - Computadora.	
			Directivo y docentes.	1.3 Jornada de socialización del instrumento de monitoreo.						X	- Fotos. - Registro de asistencia.		- Proyector multimedia. - Plumones. - Pizana.	
			Directivo.	1.4 Elaboración y Publicación del cronograma de visitas.						X	- Cronograma.		- Pizana. - Plumones. - Papel.	
			Directivo.	1.5 Diagnóstico del desempeño docente, visitas al aula.					X		- Fotos.		- Papel. - Lapiceros.	

			Directivo.	1.6 Procesamiento y socialización de resultados de las visitas al aula.					X		- Registro de asistencia. - Cuadro de resultados.		-Proyector multimedia. -Plumones. -Pizana. -Papelotes.	
			Directivo.	1.7 Análisis y socialización de los resultados finales.					X		- Registro de asistencia. - Cuadro de resultados.		-Proyector multimedia. -Plumones. -Pizana. -Papelotes.	
Acompañar la práctica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Produce Textos Escritos en relación a los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los recursos y/o materiales educativos.	Número de CIA para fortalecer las capacidades docentes.	2. Círculos de inter aprendizaje.	Directivo Docentes.	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de participación en los CIA.						X	- Fotos. - Registro de asistencia. - Panel de productos.	- Lista de cotejo de actividades.	-Proyector multimedia. -Plumones. -Pizana. -Papelotes.	90%
			Directivo Docentes.	2.2 Establecimiento de acuerdos sobre el funcionamiento de los CIA.						X	- Relación de acuerdos.		-Proyector multimedia. -Plumones. -Pizana. -Papelotes.	
			Directivo.	2.3 Elaboración del cronograma de ejecución de los CIA.						X	- Cronograma de CIA.		-Plumones. -Pizana. -Papelotes.	
			Directivo Docentes.	2.4 Ejecución de los CIA, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Produce Textos Escritos en relación a los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los					X		- Fotos. - Relación de asistencia. - Panel de productos.		-Proyector multimedia. -Plumones. -Pizana. -Papelotes.	

				recursos y/o materiales educativos.												
	Número de jomadas de autofomación docente.	3. Jomadas de autofomación.	Directivo Docentes.	3.1 Jornada de sensibilización, sobre la importancia de la autofomación para el desarrollo docente y la mejora de los aprendizajes.						X	- Fotos. - Relación de asistencia. - Panel de productos.	Lista de cotejo de actividades.	-Proyector multimedia. -Plumones. -Pizana. -Papelotes.	85%		
			Directivo Docentes.	3.2 Ejecución de las jomadas de autofomación.					X	- Fotos. - Relación de asistencia. - Panel de productos.	-Proyector multimedia. -Plumones. -Pizana. -Papelotes.					
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia produce Textos Escritos en el área de Comunicación vinculada a los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los recursos y/o	Número de visitas al aula para realizar la heteroevaluación.	4. Heteroevaluación: visita en el aula.	Directivo.	4.1 Elaboración y difusión de cronogramas de visita al aula.						X	- Cronograma.	Lista de cotejo de actividades.	-Plumones. -Pizana. -Papelotes.	97%	
Directivo Docentes.	4.2 Observación de sesiones de aprendizaje.							X	- Fotos. - Ficha de monitoreo.	-Lapicero. -Papel.						
Directivo Docentes.	4.3 Análisis y socialización de los resultados finales.							X	- Registro de asistencia. - Cuadro de resultados.	-Proyector multimedia. -Plumones. -Pizana. -Papelotes.						
Directivo Docentes.	4.4 Retroalimentación formativa entre directivo y docente.							X	- Acta de compromisos.	-Pizana. -Plumones. -Papel Bond. -Lapiceros.						
	Número de	5. Coevaluación:	Directivo Docentes.	5.1 Reunión para intercambiar,					X		- Acta de reunión.	- Lista de cotejo de actividades.	-Papel. -Lapiceros.	80%		

materiales educativos.	reuniones para intercambiar, observar y evaluar portafolios.	Análisis documental de portafolio entre pares.		observar los portafolios y registrar evidencias en la lista de cotejo.							- Fotos.			
			Directivo Docentes.	5.2 Sistematización y socialización de resultados.					X	- Registro de asistencia. - Fotos. - Cuadro de resultados.	-Proyector multimedia. -Plumones. -Pizana. -Papelotes.			
			Docentes.	5.3 Retroalimentación formativa entre docentes.					X	- Acta de compromisos.	-Pizana. -Plumones. -Papel Bond. -Lapiceros.			
Numero de evaluaciones aplicadas a estudiantes.	6. Autoevaluación: Autogestión.	Directivo. Docentes.	6.1 Aplicación de la ficha de autoevaluación.						X	- Acta de reunión. - Fotos	Lista de cotejo de actividades.		-Lapiceros. -Papel.	85%
		Directivo.	6.2 Sistematización de resultados.						X	- Cuadro de sistematización.			-Lapiceros. -Papel.	
		Directivo Docentes.	6.3 Retroalimentación formativa entre directivo y docente.					X	- Acta de compromisos.	- Lapiceros. - Papel.				
Número de evaluaciones a estudiantes para realizar la heteroevaluación.	7. Heteroevaluación: Evaluación a los estudiantes.	Directivo Docentes.	7.1 Elaboración de evaluación.					X	- Evaluación.	- Lista de cotejo de actividades.		-Lapicero. -Papel.	80%	
		Directivo.	7.2 Aplicación de evaluación.					X	- Evaluación aplicada. - Fotos.			-Papel. -Lapicero.		
		Directivo Docentes.	7.3 Sistematización y socialización de resultados.					X	- Fotos. - Acta de reunión. - Panel de productos.			-Proyector multimedia. -Plumones. -Pizana. -Papelotes.		

			Directivo Docentes.	7.4 Retroalimentación formativa entre directivo y docentes.				X			- Acta de compromisos.		-Lapiceros. -Papel.	
--	--	--	------------------------	---	--	--	--	---	--	--	------------------------	--	------------------------	--

Figura 5. Plan 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%)

Definitivamente la implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción puede traer ciertos riesgos que interfieren en su ejecución. Los riesgos que se pueden presentar y las medidas a adoptarse están propuestos en el siguiente cuadro

Objetivos específicos del Plan de Acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
1. Monitorear la práctica pedagógica docente en la competencia Produce textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los recursos y/o materiales educativos.	- Carga administrativa que resta tiempo para la realización del monitoreo. - Acontecimiento de algunos sucesos como: Huelga magisterial o licencia de docente	- Priorizar el trabajo pedagógico. - Delegar algunas responsabilidades administrativas a otro personal de la IE. - Reprogramar las acciones de monitoreo.
2. Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia produce textos escritos en relación a los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los recursos y/o materiales educativos.	- Poca disposición de docentes de brindar un tiempo adicional para la reflexión.	- Negociar con docentes sobre horarios flexibles para la participación en la reflexión sobre su práctica pedagógica. - Promover a la escuela como una comunidad de aprendizaje, que estimule al docente a participar para la mejora de su desempeño.
3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia produce textos escritos en el área de Comunicación vinculada a los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los recursos y/o materiales educativos.	- Capacidades auto-reflexivas poco desarrolladas, por parte de las docentes.	- Sensibilizar sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para el mejor desempeño. - Proponer nuevas formas de heteroevaluación, como observar en grupo videos de sesiones de aprendizaje grabados por las mismas docentes.

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

8. Presupuesto

Toda actividad planificada, es importante que se presupueste; en el caso del Plan de Acción propuesto para la institución educativa, resulta indispensable también la elaboración de su presupuesto, pues permitirá de esa manera hacer una proyección y estimación de los recursos financieros destinados a la puesta en marcha de mismo, conociendo de manera anticipada el total de la inversión y la procedencia de la misma. En este cuadro se presentan las actividades planificadas ordenadamente, el periodo que está previsto realizarse, el costo de cada una de las actividades y la fuente de financiamiento de la misma. El presupuesto para la ejecución del plan se presenta en el siguiente cuadro

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1. Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	En la segunda semana de marzo	S/ 20.00	APAFA
	1.2 Elaboración de la ficha de monitoreo referente a procesos didácticos, uso de recursos y/o material educativo y clima en el aula de la competencia produce textos escritos del área de comunicación.	Marzo	S/ 5.00	APAFA
	1.3 Jornada de socialización del instrumento de monitoreo.	Abril	S/ 20.00	APAFA
	1.4 Elaboración y Publicación del cronograma de visitas.	Abril	S/ 2.00	APAFA
	1.5 Diagnóstico del desempeño docente, visitas al aula.	Mayo	S/ 5.00	APAFA
	1.6 Procesamiento y socialización de resultados de las visitas al aula.	Mayo	S 20.00	APAFA
	1.7 Análisis y socialización de los resultados finales.	Junio Setiembre Noviembre	S 20.00	APAFA
2. Círculos de inter aprendizaje.	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de participación en los CIA.	Marzo	S/ 20.00	APAFA
	2.2 Establecimiento de acuerdos sobre el funcionamiento de los CIA.	Marzo	S/ 5.00	APAFA
	2.3 Elaboración del cronograma de ejecución de los CIA.	Abril	S/ 2.00	APAFA
	2.4 Ejecución de los CIA, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia Produce Textos	Abril Mayo	S/ 100.00	APAFA

		Escritos en relación a los procesos didácticos, clima escolar en el aula, uso de los recursos y/o materiales educativos.	Junio		
3. Jornadas de autoformación .	31	Jornada de sensibilización, sobre la importancia de la autoformación para el desarrollo docente y la mejora de los aprendizajes.	Marzo	S/ 20.00	APAFA
	32	Ejecución de las jornadas de autoformación.	De abril a octubre	S/ 120.00	APAFA
4. Heteroevaluación: visita en el aula.	41	Elaboración y difusión de cronogramas de visita al aula.	Marzo	S/ 2.00	APAFA
	42	Observación de sesiones de aprendizaje.	Junio Setiembre Noviembre	S/ 15.00	APAFA
	43	Análisis y socialización de los resultados finales.	Noviembre	S/ 20.00	APAFA
	44	Retroalimentación formativa entre directivo y docente	Junio Setiembre Noviembre	S/ 50.00	APAFA
5. Coevaluación Análisis documental de portafolio entre pares.	51	Reunión para intercambiar, observar los portafolios y registrar evidencias en la lista de cotejo.	Mayo Agosto Noviembre	S/ 5.00	APAFA
	52	Sistematización y socialización de resultados.	Mayo Agosto Noviembre	S/ 20.00	APAFA
	53	Retroalimentación formativa entre docentes.	Junio Setiembre Noviembre	S/ 50.00	APAFA
6. Autoevaluación: Autogestión.	61	Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Julio	S/ 5.00	APAFA
	62	Sistematización de resultados.	Julio	S/ 5.00	APAFA
	63	Retroalimentación formativa entre directivo y docente.	Junio Setiembre Noviembre	S/ 50.00	APAFA
7. Heteroevaluación: Evaluación a los estudiantes.	71	Elaboración de evaluación.	Marzo	S/ 5.00	APAFA
	72	Aplicación de evaluación.	Abril Noviembre	S/ 50.00	APAFA
	73	Sistematización y socialización de resultados.	Abril	S/ 20.00	APAFA

		Noviembre		
	74 Retroalimentación formativa entre directivos y docentes	Marzo Noviembre	S/ 40.00	APAFA

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Para la construcción del Plan de Acción de la Institución Educativa N° 105 “María del Sagrado Corazón”, ha sido necesario tener como referentes de apoyo los módulos propuestos por el Plan de formación para el acompañamiento en gestión escolar a directivos, módulos que forman parte del diplomado en Gestión Escolar y segunda especialidad en gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico propuesto por el Ministerio de Educación en el Programa de formación en servicio y desarrollado por la entidad formadora el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

En el módulo introductorio, se brindó orientaciones para diseñar la ruta de cambio de la gestión escolar de la institución educativa desde un enfoque de liderazgo pedagógico conteniendo el sentido de cambio y los pilares que lo sustentan, la relación del proceso de elaboración del plan de acción y la reflexión del rol como directivo en este proceso de cambio, a partir de este proceso se identificar la problemática priorizada como nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia produce textos escritos, en el área de Comunicación.

El módulo uno, relacionado a la dirección escolar, permitió plantear la propuesta de desafíos y alternativas de solución ante el problema priorizado, el cual afectaba a la mejora de los aprendizajes en la institución educativa; esto se pudo llevar a cabo a partir de la identificación de los desafíos y retos de la gestión escolar, en relación a los factores que la afectan, de esa manera poder proponer posibles alternativas de solución para afrontarlos con la ayuda de todos los actores de la comunidad educativa.

En el módulo dos, referente a la planificación escolar, los contenidos trabajados permiten el diseño de un plan que ponga en práctica más específicamente las alternativas propuestas que previamente se identificaron, las que servirán para afrontar los problemas priorizados a partir del análisis de la realidad. Este trabajo se presenta como una propuesta, identificando los macro, meso y micro procesos de la gestión escolar relacionados con la problemática, se diseña la visión de cambio y se relaciona con los documentos de gestión.

Con respecto al módulo tres, que está relacionado a la participación y clima institucional, los contenidos tratados ayudaron a identificar desafíos, alternativas y estrategias relacionadas a la convivencia escolar y la participación en la institución educativa, de esta manera se propone la forma en que pueden articularse con el Plan

de Acción; este trabajo, se llevó a cabo priorizando y describiendo los problemas de la institución vinculados a la convivencia democrática, además se identificaron los principales desafíos según el problema priorizado, esta información se presentó mediante el informe del diagnóstico del Plan de Acción, relacionado al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes y recogiendo la información de los diferentes grupos de interés.

En el módulo cuatro, denominado Gestión curricular, Comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, a través de sus contenidos trabajados se han podido diseñar en el plan de acción estrategias para viabilizar las condiciones que favorezcan los procesos pedagógicos de calidad en concordancia al manejo de criterios y herramientas normativas y curriculares; además ha permitido proponer la organización del trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre las docentes de la institución, al mismo tiempo permite la gestión de oportunidades de formación continua de sus docentes con la finalidad de la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

Finalmente en el módulo cinco, referente al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió comprender, organizar y ejecutar los procesos de monitoreo de la práctica docente en el ejercicio del liderazgo pedagógico, además de ejecutar los procesos de acompañamiento, de evaluación y autoevaluación basadas en las evidencias recogidas de los procesos anteriores.; los que serán considerados en el Plan de Acción propuesto. En ese sentido el Plan de Acción elaborado para dar solución a la problemática priorizada en la institución educativa, es el resultado de los procesos de construcción gradual que han aportado cada uno de los módulos trabajados en este programa.

10. Lecciones Aprendidas

En la construcción del Plan de Acción, se han podido identificar aprendizajes sobre las acciones vivenciadas en este proceso como:

- Elaborar el diagnóstico de la institución educativa es imprescindible, puesto que permitirá identificar objetivamente cuales son los verdaderos problemas que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiantes. En este proceso es necesario la participación de toda la comunidad educativa, porque con ello se logrará el involucramiento y compromiso de los distintos actores educativos.

- Generar una cultura de evaluación sostenida en la institución educativa es indispensable, por ello es importante sensibilizar a los docentes respecto a que la evaluación es necesaria para el mejoramiento de su práctica pedagógica, asimismo es una herramienta útil para identificar fortalezas y debilidades y de esta manera lograr docentes con apertura para aceptar las orientaciones pedagógicas y transformar.

- Institucionalizar las comunidades profesionales de aprendizaje permitirá en la escuela desarrollar una nueva cultura y organización autónoma, basada en la colaboración, autoevaluación profesional y formación continua, donde los espacios de reflexión e interaprendizaje convivan permanentemente con la comunidad educativa, con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica y como consecuencia, mejores aprendizajes en todos los estudiantes.

Referencias

- Díaz, H. (2012). *Nuevas Tendencias y desafíos de la Gestión Escolar*. México: Duplicate Asesores Gráficos, SA de CV.
- Fernández, A. & Varga, M. (2015). *Proceso de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para caracterizar el comportamiento estudiantil y mejorar su desempeño*. Ecuador: Revista San Gregorio.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile: Salesianos.
- Ministerio de Educación. (2010). *Guía de orientaciones técnicas para la aplicación de la propuesta pedagógica (Curricular y metodológica)*. Lima. Corporación Gráfica Navarrete S.A
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima. MINEDU
- Ministerio de Educación. (2013a). *Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las Instituciones Educativas*. LIMA: Corporación Gráfica Navarrete S.A.
- Ministerio de Educación. (2013b). *Tutoría y Orientación Educativa – Aprendiendo a resolver conflictos en las Instituciones Educativas*. LIMA: Quad Graphic Perú S.A.
- Ministerio de Educación. (2015a). *Compromisos de Gestión*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación. (2015b). *Guía para la Formulación del Plan de Monitoreo (Local/ Regional)*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2015c). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima. MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2015d). *Rutas del Aprendizaje: ¿Qué y cómo aprenden nuestros niños y niñas? II ciclo Área Curricular Comunicación*. Lima. Metrocolor S.A
- Ministerio de Educación. (2016a). *Compromisos de Gestión y PAT 2017*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Planificación Escolar*. Lima: Inversiones Grafica G&M.
- Ministerio de Educación. (2016c). *Plan de acción y la buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Inversiones Gráfica G&M – Gráfica Littons.

- Ministerio de Educación. (2017a). *Gestión Curricular, Comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación. (2017b). *Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto digital S.R.L.
- Ministerio de Educación. (2017c). *Participación y Clima Institucional para una organización escolar efectiva*. Lima: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación. (2017d). *Rúbricas de Observación de aula para la evaluación del Desempeño Docente – Manual de aplicación*. Lima: MINEDU
- Ministerio de Educación Nacional. (2013). *Manual de la Evaluación de Desempeño*. Colombia: Ministerio de Educación Nacional.
- Montero, C. (s.f). *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente*. Lima: Consejo Nacional de Educación – Fundación SM.
- Olías, F. (Coord.) (s.f). *Estrategias para la mejora de la gestión del aula*. España: Centro del Profesorado de Alcalá de Guadaira.
- Oficina Regional de Educación para América Latina y el caribe UNESCO Santiago (2015). *Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo – TERCE. Resumen Ejecutivo*. Santiago de Chile: Unesco – Llece.
- Ramos, G., Ponce B. & Orozco, A. (s.f). *Autoevaluación de la Práctica Pedagógica para Profesores de Educación Primaria*. Chile: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- Robinson, V., Lloyd, C & Rowe, K. (2014, setiembre). *El Impacto del Liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. España: REICE 12 (4e), 13-40.
- Valdés, H. (2009). *Manual de Buenas Practicas de evaluación del desempeño profesional de docentes*. Lima: Tarea Asociación Grafica Educativa.