INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO

MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA ESCRIBE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS EN SU LENGUA MATERNA EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL V CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80070 "NUESTRA SEÑORA DEL PERPETUO SOCORRO" DEL DISTRITO DE VIRÚ-UGEL VIRÚ-LA LIBERTAD.

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

BERNABÉ PEREDA, Teodoro

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción……...…… 1

1. Identificación de la Problemática…..…...……..…..……. 3

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 80070 "Nuestra Señora del Perpetuo Socorro"…….. 3

1.2 Formulación del Problema Identificado……...…….……..…... 5

2. Diagnóstico……..……...……..... 9

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados ….……. 9

2.1.1. Resultados cuantitativos …….…..…….……. 9

2.1.2. Resultados cualitativos ….…….…… 9

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo…… 10

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico ……..…….…... 15

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución……..…….. 18

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada……..…… 24

5.1 Marco Conceptual…… 24

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación…… 24

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico…….. 24

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico…… 24

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico……... 25

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico……. 25

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico……... 26

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico……... 26

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico…….. 26

5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento pedagógico…... 27

5.1.1.3. Evaluación…….……... 27

5.1.1.3.1. Definición de evaluación……... 27

5.1.1.3.2. Estrategias de evaluación…….. …… 28

5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación…… 28

5.1.2 Área de comunicación…… 29

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación …….…… 29

5.1.2.2. Competencia escribe diversos tipos de textos en su lengua materna……..…….. 29
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia escribe diversos tipos de textos……..... 30
5.1.2.2.2. Procesos pedagógicos en sesiones de aprendizaje para fomentar la competencia escribe diversos tipos de texto en su lengua materna …… 35
5.1.2.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje…… 36
5.2 Experiencia Exitosa…….……. 38
6. Diseño del Plan de Acción ……...……...……... 40
6.1 Objetivos…….. 40
6.1.1 Objetivo general……. 40
6.1.2 Objetivos específicos……. 40
6.2 Matriz del Plan de Acción……... 45
7. Plan de Monitoreo y Evaluación…… 50
8. Presupuesto…… 53
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción…… 55
10. Lecciones Aprendidas……...……... 56
Referencias..……..
Apéndice

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas…….……..….8
Figura 2. Análisis del resultado del diagnóstico……...12
Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....17
Figura 4. Diseño del plan de Acción.....43
Figura 5. Plan de Monitoreo y acompañamiento……..46
Figura 6. Riesgos y Medidas a adoptarse del Plan de Acción……..49
Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción…….....50

Introducción

El presente trabajo académico tiene como objetivo dar a conocer una alternativa de solución al problema priorizado de la Institución Educativa N° 80070 "Nuestra Señora del Perpetuo Socorro" del distrito de Virú que afecta a los estudiantes del V Ciclo de la Educación Básica Regular, que coadyuvará en la mejora del desempeño docente mediante el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, con lo que se lograrán aprendizajes esperados en la competencia escribe diversos tipos de textos.

Esta inquietud surge a raíz de haber aplicado pruebas escritas de redacción a los estudiantes del V ciclo de Educación Primaria, las que se consideró en las jornadas de reflexión y reuniones con la comunidad educativa, en las que se realizó entrevistas a los docentes y alumnos del ciclo en mención, cuyo resultado se verificó en el monitoreo a las aulas de clase, por lo que concluimos que efectivamente este problema incide en el aprendizaje de los estudiantes del V ciclo de primaria de nuestra institución educativa.

El trabajo académico que nos ocupa se estructura en diez apartados. El primero se relaciona con la identificación del problema que comprende la caracterización del contexto socio-cultural de la IE y la formulación del problema identificado; el segundo apartado comprende el diagnóstico que incluye los resultados de instrumentos aplicados, así como la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el Marco de Buen Desempeño del Director.

El tercer apartado desarrolla la caracterización del rol como líder pedagógico, de acuerdo a las dimensiones de Viviane Robinson. El cuarto, plantea la alternativa de solución. El quinto apartado desarrolla la sustentación de la alternativa de solución priorizada, sustentada en el marco conceptual. Asimismo, el sexto apartado titulado Diseño del Plan de Acción, expone una matriz donde se concretiza los objetivos que se van a considerar para superar el problema de aprendizaje de los estudiantes.

Igualmente, en el apartado siete se desarrolla el plan de monitoreo y evaluación que busca asegurar la concreción del plan de acción desarrollado en el apartado seis. De otro lado, en el apartado ocho, se expone el presupuesto destinado al desarrollo, ejecución e implementación, del plan de acción. En el apartado nueve tienen lugar los procesos del plan de acción y finalmente en el apartado diez se exponen las lecciones aprendidas, en el proceso de formación del líder pedagógico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio-Cultural de la I.E 80070

La Institución Educativa N° 80070 "Nuestra Señora del Perpetuo Socorro" está ubicada en la calle Manco Cápac N° 300, en el legendario barrio El Alto, del distrito de Virú. Se encuentra a tres cuadras de la Plaza de Armas. Su ubicación es estratégica y pasible a la vez de sufrir daños naturales. Por un lado, es estratégica porque se encuentra en el casco urbano de Virú y por otro, está expuesto a sufrir la inundación de aguas de avenida por los desbordes del canal de regadío Santa Clara.

El distrito de Virú cuenta con una población estimada de 60, 000 habitantes. Entre las principales actividades económicas se cuentan la agricultura agroindustrial, habiéndose instalado en el valle grandes empresas agroindustriales que cultivan y exportan espárrago, alcachofa, ají piquillo, paltas, naranjas, etc. El valle viejo produce pan llevar como camote, yuca, maíz y frutales, etc. Se cuenta con los servicios básicos de agua, desagüe y luz eléctrica, así como los adelantos de la tecnología y telefonía móvil.

En cuanto a educación, la demanda territorial exige tener servicios básicos en beneficio de los estudiantes, de las familias, y contar con una institución educativa que tenga una currícula que promueva talleres en el nivel secundario, como carpintería, cosmetología, electricidad, computación, industria del vestido, que permitan que el estudiante aprenda una carrera corta y práctica que le ayude a desenvolverse en la vida y de esta manera pueda enfrentarse a los diversos problemas sociales.

Actualmente, la institución educativa cuenta con una moderna infraestructura de tres niveles. Se han edificado 4 aulas para el nivel de Educación Inicial, que cuenta además con un comedor escolar, un ambiente de sicomotricidad, un tópico, un patio, un área recreativa, además de oficinas administrativas. El nivel de educación primaria se compone de 19 aulas, una sala de cómputo, un patio y espacio deportivo que comparte con educación secundaria. El nivel de educación secundaria cuenta con 11 aulas, un laboratorio de Biología, Física y Química y una sala de cómputo. Además, la IE cuenta con un aula multimedia, una biblioteca, un cafetín. También se cuenta con ambientes administrativos para dirección, subdirección, Educación Física y tópico.

La Institución Educativa N° 80070 “Nuestra Señora del Perpetuo Socorro” ofrece servicio educativo a la comunidad en sus tres niveles educativos: educación inicial, primaria y secundaria. Esta institución educativa se caracteriza por ser de gestión estatal, tipo polidocente completo. En educación inicial se cuenta con ocho secciones (secciones de 3, 4 y 5 años), ocho docentes contratados y una población de 200 alumnos. En educación primaria se tienen 23 secciones de 1° a 6° grados, una población estudiantil de 750 alumnos y 23 docentes, y en educación secundaria se cuenta con 15 secciones de 1° a 5° de secundaria, 18 docentes contratados y una población estudiantil de 500 alumnos.

En general, los alumnos que estudian en nuestra IE proceden de familias, económicamente pobres y muy pobres. Una buena parte proceden de hogares desintegrados o de hogares disfuncionales o monoparentales. En cuanto al aspecto educativo, las familias tienen un bajo nivel académico y sigue habiendo padres y madres analfabetos o analfabetos funcionales; son contadas las familias que tienen un nivel educativo alto. En general tenemos 750 asociados. Asimismo, hay que precisar que existen estudiantes con bajo nivel de aprendizaje, así tienen un nivel insatisfactorio en el área de Comunicación en la competencia Escribe diversos tipos de textos en su lengua materna, observándose prácticas tradicionales de memorización e inactividad de los estudiantes. En ese panorama, el reto es promover la creatividad y la imaginación para mejorar en la competencia escribe diversos tipos de textos.

La institución educativa cuenta con aliados estratégicos que se constituyen en oportunidades, como la Municipalidad Provincial de Virú, el Hospital de Virú, el Hospital de ESSALUD, la Fiscalía, el Módulo Básico de Justicia, la Unidad de Gestión Educativa Local de Virú y diversas instituciones de apoyo. Igualmente, la IE cuenta con fortalezas internas como la predisposición del maestro para involucrarse en los cambios (trabajo colegiado, círculos de interaprendizaje). De igual manera, la predisposición directiva para promover la capacidad profesional del docente a través de talleres y asesorías que promuevan estrategias metodológicas adecuadas y de convivencia, así como las capacitaciones y talleres que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local. De otro lado, se suman a estas fortalezas internas las organizaciones internas como la Asociación de Padres de Familia, Consejo Educativo Institucional, Qali Warma, Comité de Aulas, Asociaciones de ex alumnos, Municipio Escolar, que coadyuvan, desde el rol que les cabe desempeñar, en el logro de los aprendizajes significativos de los estudiantes. Igualmente es una fortaleza para la IE contar con un

comedor escolar. El beneficio de nuestros estudiantes que se extiende a sus familias, va a contribuir en la mejora de la calidad de vida de la población, con sujetos que piensan, reflexionan y sugieren y /o dan alternativas de solución a los problemas de la comunidad.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Como panorama general, los resultados nacionales de los estudiantes de segundo grado de secundaria, en la evaluación censal (de escritura) de estudiantes 2015, arroja que el grueso de estudiantes se encuentra en proceso con 66, 9%, en inicio 20, 5% y en satisfactorio sólo el 12,6%. Asimismo, analizadas las actas de evaluación de los años 2015 y 2016, en lo que respecta al área de Comunicación (que integra lectura, escritura y comprensión) nos encontramos que la mayoría de estudiantes del V ciclo si bien tiene calificativo A, no refleja en la práctica este rendimiento en cuanto a redacción, pues contrastado con los resultados del pre test de prueba de escritura aplicado a los alumnos del V ciclo de Primaria, en los años 2015, 2016 y 2017, nos indica que una gran mayoría está en proceso.

Con este panorama se identificó nuestro problema, considerando la alternativa de solución priorizada: "Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia escribe diversos tipos de textos en su lengua materna, en el área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de EBR de la Institución Educativa Nº 80070 "Nuestra Señora del Perpetuo Socorro" del distrito de Virú – UGEL Virú". Aplicando la técnica del árbol se encontraron las siguientes causas:

La primera es el desconocimiento de la aplicación de los procesos pedagógicos, entendida ésta como una serie de acciones o pasos satisfactorios en la enseñanza del docente. Es decir, el docente trabaja con una pobre planificación o planificación descontextualizada, en la que se aplican inadecuadamente los nuevos enfoques, tanto los propuestos por el Diseño Curricular de Educación Básica, como de las áreas curriculares. Se relaciona con el factor gestión del currículo en el aspecto de la motivación que está presente en el trabajo colegiado y posibilite planificar de manera conjunta y adecuada. En consecuencia, tenemos estudiantes con poco interés por el aprendizaje y ausencia de aprendizajes significativos en las clases, donde el enfoque comunicativo se confunde con una práctica teórica, rutinaria y descontextualizada,

refrendada todavía por un cierto memorismo, que le quitan vuelo a la crítica y la creatividad.

La segunda es el limitado uso de estrategias metodológicas para la enseñanza de producción de textos escritos**.** El limitado desarrollo de la capacidad profesional del docente, bien por la falta de capacitaciones o actualizaciones y espacios para el autoaprendizaje y el interaprendizaje con sus pares, se relaciona con el factor gestión del currículo en el aspecto capacidad que tiene el docente para manejar estas estrategias. Como consecuencia, los estudiantes tienen dificultades para la elaboración de textos escritos**.**

Otra causa es el inadecuado clima escolar durante la sesión de aprendizaje, que tiene que ver con el factor asociado convivencia en el aspecto normas de convivencia, pues es el elemento con mayor incidencia en los aprendizajes, siendo innegable que los procesos de aprendizaje se promueven cuando las relaciones en el aula son cordiales y colaborativas. La gestión de las normas de convivencia es una circunstancia que se relaciona con el problema, por lo que la inadecuada aplicación de estas estrategias traen como consecuencia la desorganización e indisciplina en el aula.

Es importante que los acuerdos de convivencia en el aula sean claros para los estudiantes y que el docente prevenga el comportamiento inapropiado o lo redirija a través de mecanismos positivos que favorezcan el buen comportamiento y permitan que la sesión de aprendizaje se desarrolle sin mayores contratiempos.

Una cuarta causa del problema es el escaso monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes por parte de cuerpo directivo, que por actividades administrativas no pueden hacer un seguimiento frecuente al docente. Esto se da generalmente en las instituciones educativas en las que el director no tiene el apoyo de un personal de secretaría o administrativo, lo cual lo obliga a cumplir funciones administrativas que ocupan la mayoría de su tiempo, no quedando espacio para la preparación, estudio e investigación que lo fortalezca y de este modo poder acompañar a los maestros en su labor y darle apoyo, asesoría o sugerencias. Se relaciona con los factores del MAE en el aspecto de la planificación, propósito y condición, que en la práctica no se cumple, trayendo como consecuencia docentes con prácticas pedagógicas tradicionales.

Este problema tiene solución porque la institución educativa tiene fortalezas, como la Municipalidad Provincial de Virú, el Hospital de Virú, el Hospital de ESSALUD, la Fiscalía, el Módulo Básico de Justicia, la Unidad de Gestión Educativa

Local de Virú y diversas instituciones de apoyo. Igualmente, la IE cuenta con fortalezas internas como la predisposición del maestro para involucrarse en los cambios (trabajo colegiado, círculos de interaprendizaje). De igual manera, la predisposición directiva para promover la capacidad profesional del docente a través de talleres y asesorías que promuevan estrategias metodológicas adecuadas y de convivencia, así como las capacitaciones y talleres que brinda la Unidad de Gestión Educativa Local.

De otro lado, se suman a estas fortalezas internas las organizaciones internas como la Asociación de Padres de Familia, Consejo Educativo Institucional, Qali Warma, Comité de Aulas, Asociaciones de ex alumnos, Municipio Escolar, que coadyuvan, desde el rol que les cabe desempeñar, en el logro de los aprendizajes significativos de los estudiantes. Igualmente es una fortaleza para la I.E. contar con un Comedor Escolar. El beneficio de nuestros estudiantes que se extiende a sus familias, va a contribuir en la mejora de la calidad de vida de la población, con sujetos que piensan, reflexionan y sugieren y /o dan alternativas de solución a los problemas de la comunidad.

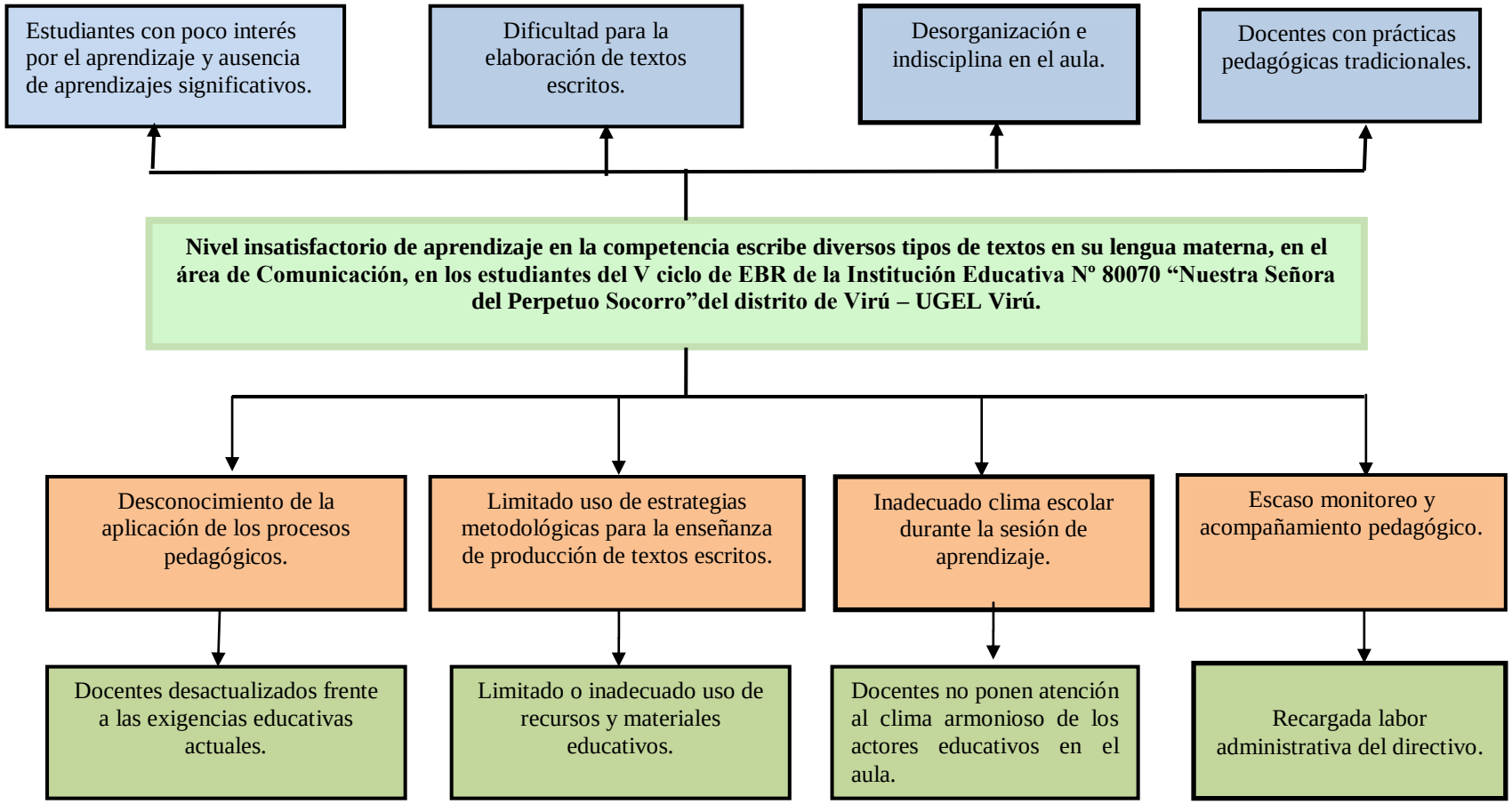

Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. De 7 docentes del V ciclo de Educación Primaria, 6 docentes, equivalentes al 86% no utilizan estrategias metodológicas para la enseñanza de la competencia escribe diversos tipos de textos**.** Es decir, las estrategias metodológicas son inadecuadas o descontextualizadas para facilitar el aprendizaje. Esta dificultad en el uso de estrategias de acuerdo al enfoque del área de comunicación se extiende a los procesos de evaluación adecuados, pues solamente un docente (24%) a veces utiliza las estrategias metodológicas. También incide en este resultado la falta de monitoreo y asesoría adecuados.

2.1.2 Resultados cualitativos. La mayoría de docentes consideran, en cuanto a convivencia escolar, que no dialogan con los estudiantes frente a la conducta no deseada (indisciplina, actitud desafiante, violencia, etc.), pues estiman que hay que hacer respetar la autoridad del docente. Asimismo, consideran que no promueven la negociación y el consenso frente a una situación de conflicto entre estudiantes, pues asumen que es tarea de los psicólogos, y además les quitaría mucho tiempo.

Para cambiar esta situación es necesario que el cuerpo directivo sensibilice a los docentes sobre la necesidad de aplicar las estrategias adecuadas para que los estudiantes puedan cumplir responsablemente los acuerdos de convivencia en el aula, que coadyuve en el proceso de aprendizaje significativo. Y este factor de cambio se va a sustentar en el monitoreo y acompañamiento amigable y frecuente a los docentes.

En cuanto al MAE (monitoreo, acompañamiento y evaluación), los docentes consideran que el plan de monitoreo no se ha socializado con los docentes y que no se ha contextualizado la ficha de monitoreo. Igualmente, los docentes consideran que el monitoreo se aplica con limitada frecuencia y en estos días no se generan los espacios para la asesoría que de pie al análisis crítico reflexivo de la práctica docente.

Para revertir esta situación es necesario realizar el plan de monitoreo juntamente con los docentes, socializarlo y contextualizarlo que ayude en la solución de la problemática. De otro lado, aplicar el monitoreo con mayor frecuencia y generar los espacios para la asesoría que permita la consideración reflexiva de la práctica docente.

Al respecto, en el Marco del Buen Desempeño Directivo se precisa, en el desempeño 20, que el directivo, al interior de la IE monitorea y orienta a los docentes en la ejecución de estrategias y recursos metodológicos adecuados a su praxis pedagógica cotidiana, teniendo en cuenta los aprendizajes que deben alcanzar los estudiantes al término de cada grado, la utilización óptima del tiempo y del material educativo en el salón de clases, los que conllevarán a un proceso pertinente de enseñanza.

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

El problema nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia escribe diversos tipos de textos, en el área de comunicación, en los estudiantes del V ciclo de EBR se relaciona con los procesos, compromisos de gestión, el MBDD y la visión de cambio en el aspecto de la mejora de los aprendizajes y lograr docentes con mejores prácticas pedagógicas. El diagnóstico de nuestro problema se ha hecho en base a la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos.

En este sentido, respecto a las debilidades encontradas y teniendo en cuenta los resultados del instrumento cuantitativo, uno de los procesos que se relaciona con la problemática es el proceso que tiene que ver con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1.), con el desarrollo de la investigación e innovación pedagógica (PO03.2) y con el acompañamiento pedagógico (PO03.3). También se implica con programación curricular (PO02.1) y con el desarrollo de las sesiones de aprendizaje (PO04.1).

Igualmente se relaciona con la promoción de la convivencia escolar (PO05.1). En esta misma relación, también se vincula con la competencia 5 del Marco del Buen Desempeño 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 logros de aprendizaje. Asimismo, se relaciona con el compromiso 1, progreso anual de aprendizaje de todos los estudiantes de la IE y con el compromiso 4, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.

Respecto al instrumento cualitativo, se llegaron a las siguientes conclusiones: La mayoría de docentes considera que para que se asegure un buen clima escolar es

necesario hacer respetar la autoridad y cumplir con lo que le toca al docente. Sin embargo, la indisciplina, la violencia, las actitudes desafiantes y negativas de los estudiantes sigue interfiriendo en el aprendizaje.

Todas estas evidencias se implican con el proceso de gestión PO04.3, el mismo que refiere al acompañamiento integral al estudiante. Asimismo, se vincula con la competencia 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo, "Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. También se relaciona con el compromiso 4, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E. y con el compromiso 5, gestión de la convivencia escolar en la I.E. En suma, se concluye que los acuerdos de convivencia escolar en el aula no se han cumplido, y el resultado es que no se han logrado los aprendizajes esperados.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia escribe diversos tipos de textos en su lengua materna, en el área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de EBR de la I.E. 80070-UGEL-Virú.	Resultados cuantitativos: De 7 docentes del V ciclo de Educación Primaria, 6 docentes, equivalentes al 86% no utilizan estrategias metodológicas para la enseñanza de la competencia escribe diversos tipos de textos en su lengua materna**.** Es decir, las estrategias metodológicas son inadecuadas o descontextualizadas para facilitar el aprendizaje. Esta dificultad en el uso de estrategias de acuerdo al enfoque del área de comunicación se extiende a los procesos de evaluación adecuados. También incide la falta de monitoreo y asesoría adecuados.	PO02.1 Realizar la programación curricular. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado. PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.	Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE. (Minedu,2016, p. 21). Compromiso 2: Retención anual de estudiantes en la I.E. (Minedu, 2016, p.26).	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 logros de aprendizaje.(Minedu, 2014, p.46).
	Resultados cualitativos: La mayoría de docentes considera, en cuanto a **convivencia escolar**, que no dialoga con los estudiantes frente a su conducta no deseada (indisciplina, actitud desafiante, violencia, etc.), pues estiman que hay que hacer respetar la autoridad del docente. Asimismo, consideran que no promueven la negociación y el consenso frente a una situación de conflicto entre estudiantes, pues asumen que es tarea de los psicólogos, y además	PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. PS01.3 Fortalecer capacidades.	Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.(Minedu,2016, p.35). Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la I.E.(Minedu, 206,p.41).	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.(Minedu

	les quitaría mucho tiempo. Para cambiar esta situación es necesario que el cuerpo directivo sensibilice a los docentes sobre la necesidad de aplicar las estrategias adecuadas sobre convivencia. Y este factor de cambio se va a sustentar en el monitoreo y acompañamiento amigable y frecuente a los docentes.			, 2014, p.47).

Figura 2. Análisis del resultado de diagnóstico.

El reto que tiene el cuerpo directivo es fomentar niveles de logro satisfactorio en el aprendizaje de la competencia escribe diversos tipos de textos, en el área de comunicación, entre los estudiantes del V ciclo de EBR de la IE 80070, a través de frecuentes monitoreos y acompañamiento pedagógico al docente. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos como consolidar los procesos didácticos, promover estrategias metodológicas adecuadas en la competencia de producción de textos escritos, así como impulsar estrategias para una convivencia escolar democrática.

3. Caracterización del rol como líder pedagógico

Frente a la problemática que nos ocupa, el directivo como líder pedagógico se caracteriza por dar la iniciativa para solucionar los problemas que tiene que ver con el aprendizaje de los estudiantes. Si tenemos en cuenta las dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU 2016), frente al establecimiento de metas y expectativas y el problema priorizado, se hace necesario establecer metas de aprendizaje en el área de comunicación, y sobre todo en el rubro de composición escrita, involucrando y socializando con toda la comunidad educativa y asumiendo compromisos de mejora con todos los actores educativos. Se debe hacer esto, porque todos los actores educativos debemos estar involucrados en la concreción de una meta común, que finalmente contribuya en el logro del aprendizaje significativo de los estudiantes.

En cuanto a la segunda dimensión, obtención y asignación de recursos de forma estratégica**,** y el problema priorizado, se debe hacer uso óptimo de los medios y recursos disponibles, asumiendo la responsabilidad de los resultados del aprendizaje. En ese sentido es necesario organizar, distribuir y facilitar en su momento los recursos y materiales educativos existentes en la IE, en el área de Comunicación y poner al alcance de los estudiantes, libros, manuales, bibliografías y recursos tecnológicos que sirvan de guía, paradigma y soporte. Si los maestros disponen de los materiales educativos que van a poner en manos del estudiante, las sesiones de aprendizaje serán significativas. De esta manera, se motivará y estimulará el aprendizaje de los estudiantes.

Desde la perspectiva de la tercera dimensión, según Robinson, Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. En relación al problema priorizado, se expone aplicar el monitoreo y acompañamiento a los docentes. El monitoreo nos va a permitir recoger evidencias de la labor docente, reconocer sus debilidades y potencialidades. Todo esto para que el directivo pueda dar la asesoría oportuna que contribuya en la mejora de la práctica pedagógica del docente, impulsando su reflexión crítica, y permita tomar decisiones informadas y contextualizadas en beneficio del aprendizaje del estudiante.

Si consideramos la cuarta dimensión de Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. Frente a este problema priorizado, es

necesario propiciar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas que promuevan la autocapacitación y se impulse la competencia de producción de textos escritos en el área de Comunicación y la composición escrita, en particular. Es decir, debe propiciarse una comunidad de aprendizaje con los docentes en la IE, en base a la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua. Las reuniones colegiadas y los grupos de interaprendizaje posibilita a los docentes intercambiar ideas, iniciativas y experiencias, tomarlas, validarlas, recrearlas y que contribuyan a mejorar su práctica pedagógica.

Finalmente, frente a la quinta y última dimensión de Robinson, Asegurar un entorno ordenado y de soporte, en relación al problema priorizado, se precisa emplear los medios necesarios para que los ambientes educativos sean los adecuados y den seguridad física y emocional a los estudiantes, garantizando aprendizajes significativos.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué?	¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	-Establecer metas claras y medibles de los aprendizajes de los estudiantes. -Comunicar a todos los agentes educativos para que asuman compromisos y se involucren.	Es necesario que la comunidad educativa conozca cuales son las metas y expectativas a alcanzar.	Motivar a los agentes educativos quienes concentrarán su atención y el esfuerzo al logro de las metas.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica.	-Asignar los recursos estratégicamente para asegurar que las metas y expectativas propuestas se logren alcanzar. Para ello se formará comisiones para la distribución y uso oportuno de los materiales.	Es necesario distribuir los materiales a los estudiantes para que sus clases sean más significativas.	Que los estudiantes mejoren la capacidad de redacción en sus aprendizajes.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	-Reuniones colegiadas. Revisar el currículo. -Monitorear y acompañar el trabajo de los docentes así como el progreso de los estudiantes. -Retroalimentar oportunamente a los docentes en su práctica en el aula, a través de observación objetiva de la sesión de clase	Pues hay una necesidad de mejorar las capacidades de producción de textos de los estudiantes.	Para elevar el nivel de logro de los estudiantes en redacción de textos y mejorar los aprendizajes.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	-Monitorear, acompañar y evaluar el desempeño del personal, involucrándome en estos procesos. -Talleres y guías. -Promover la reflexión en aspectos concretos de la enseñanza.	Empoderar a los docentes en el manejo de estrategias de producción de textos con su participación en talleres pedagógicos, GIAS, así como en el manejo adecuado de los procesos pedagógicos y didácticos.	Mejorar el desempeño docente fortaleciendo las capacidades y las prácticas pedagógicas de los docentes en las aulas. Motivar a los docentes en su mejora continua.
Asegurar un entorno seguro y de soporte.	-Establecer relaciones de confianza mutua entre profesores, apoderados y estudiantes. -Establecer entornos ordenados, dentro y fuera del aula, precisando normas claras.	Es necesario implementar escenarios propicios para que el docente pueda centrarse en la enseñanza y el estudiante en el aprendizaje, actuando ambos con confianza.	Mejorar las prácticas pedagógicas y los logros de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la alternativa de solución

Efectuado el análisis de las alternativas de solución de cara al problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia escribe diversos tipos de textos en su lengua materna, en el área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de EBR de la IE N° 80070 "Nuestra Señora del Perpetuo Socorro" del distrito de Virú-UGEL Virú, se ha precisado que la alternativa más adecuada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación. Se ha creído conveniente tomar esta alternativa considerando el impacto final 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).

Para la implementación de este plan MAE se necesita el rol protagónico del líder pedagógico que buscará cumplir con las demandas y necesidades de los docentes en el área de Comunicación. En este sentido, las demandas y necesidades de los docentes del área de comunicación, estará en función del MAE. Del mismo modo, su contextualización tendrá en cuenta las características donde se ubica la institución educativa, en nuestro caso, al distrito de Virú, zona dedicada a la siembra de alimentos de pan llevar y siembras de exportación como espárrago, alcachofas, paltas, ají pimiento y otros productos de exportación. Como distrito y provincia beneficiaria de la irrigación Chavimochic, está sufriendo el impacto de la migración, que en oleadas familiares llegan al lugar en busca de oportunidades de trabajo.

Esta inmigración acelerada está ocasionando diversos problemas sociales, como el sicariato, la extorsión, prostitución, venta y consumo de drogas, bebidas alcohólicas, presencia de hogares disfuncionales. De otro lado, se experimenta explosión de comercios ambulatorios**,** así como una explosión demográfica que está alterando el corte tradicional de la ciudad. De igual manera, se ha abierto el comercio con diversos lugares de la sierra, como Otuzco, Julcán, Santiago de Chuco, lo que ha dado lugar a una dinámica fluida del comercio, sobre todo con el ande liberteño, generando adicionalmente fuentes de trabajo.

La IE enfrentará esta situación integrando esta problemática en su PCI para trabajarlo en las sesiones de aprendizaje. Es decir, la alternativa más viable es

enfrentar curricularmente la problemática, trabajando en situaciones significativas de aprendizaje en el aula de clases. Esta es la única posibilidad de contrarrestar la problemática, considerando que en las aulas no tenemos otros recursos, como los económicos, por ejemplo, que nos permitan solucionar los problemas sociales de los estudiantes.

El Monitoreo pedagógico, que viene de la mano con el conjunto de reformas que se están instaurando en el sistema educativo peruano, se le entiende como el "proceso sistemático de recojo y análisis de información" (Minedu, 2017, p.10). Este recojo de información, indudablemente, en nuestro caso, tiene lugar en el aula, donde se puede evidenciar todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, reconociendo con objetividad qué es lo que está haciendo bien el docente y en qué aspectos tiene debilidades. Es decir, tomando como referencia la práctica pedagógica actual del docente, se va a buscar su mejora y la ulterior toma de decisiones.

De esta manera, podemos concluir las características básicas del monitoreo pedagógico como un proceso sistemático y planificado, que implique el recojo y análisis de la información, que el punto de partida para la mejora de los aprendizajes sean los procesos pedagógicos, y que finalmente se culmine en la toma de decisiones (Minedu, 2017). Es decir, todo parte del recojo de información que se constituye en materia prima para poder analizar y evaluar la problemática y que reflexivamente nos ayude en la toma de decisión.

En nuestro contexto local prevalece todavía un viejo prejuicio sobre el monitoreo, emparentándolo con la supervisión, con la fiscalización, con la punición y el despido arbitrario. Bajo esta perspectiva, la sensibilización y el diálogo juegan un papel importante en este proceso de cambio, por lo que es importante acompañar luego de la manera más inteligente. Es decir, el acompañamiento pedagógico cumple un papel de asistencia técnica y afectiva al docente y lo que es más importante de reflexión de su praxis pedagógica. El acompañamiento, por tanto:

> facilita que el docente pueda mejorar en su desempeño aprendiendo de su propia experiencia. Esto implica cumplir con él una función de espejo, evidenciando *in situ*, a través de una observación basada en criterios, sus aciertos y errores, sus fortalezas y debilidades, en el ejercicio de la enseñanza misma, así como ayudar al docente a crecer profesionalmente, dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía. Esto lo ayuda a avanzar en la medida de sus posibilidades al nivel inmediatamente superior de desempeño pedagógico normado por el currículo nacional y el Marco de Buen Desempeño Docente. (Minedu, 2017, p.42)

En efecto, el hecho de lograr que el docente reflexione sobre su propia práctica docente es un indicador en el cual debe involucrarse también el directivo o acompañante. Aquí es sumamente importante considerar las rutinas de la práctica pedagógica y los sustentos teóricos que conforman la "base científica" del docente, para reorientarlo en busca de mejora. En este sentido, la autoevaluación, la heteroevaluación y la coevaluación son aplicables en este proceso de monitoreo y acompañamiento, que debe terminar con la retroalimentación formativa que se debe brindar a los docentes. Así la autoevaluación del docente permite la percepción del docente sobre su propia práctica, la heteroevaluación el punto de vista externo, en este caso del director; y la coevaluación, la percepción de sus pares.

Tenemos referentes sobre Monitoreo y Acompañamiento y que se constituyen en experiencias importantes que nos dan luces claras sobre su implementación. Es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015.

El directivo, en su papel de líder pedagógico, establece metas y expectativas, que van a desembocar en el logro de los aprendizajes del estudiante, por lo que debe objetivarse a través de la sensibilización, consenso y socialización de las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la IE N° 80070 "Nuestra Señora del Perpetuo Socorro". Asimismo, el directivo debe proveer y optimizar los recursos existentes en el entorno de la institución educativa, que aseguren el aprendizaje óptimo. De otro lado, es imperativo la reflexión permanente del docente sobre su práctica pedagógica y la importancia que reviste su implementación en el marco del buen desempeño docente y directivo. También es importante la participación del directivo en los momentos de planificación colegiada, con el fin de orientar el trabajo docente y promover las actualizaciones en pro de la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello, el liderazgo debe asegurar un entorno ordenado y saludable que permita a docentes, estudiantes y padres de familia sentirse una unidad, de manera que puedan sentirse corresponsables en el aprendizaje óptimo de los estudiantes.

La evaluación docente en el sentido de mejora de la práctica pedagógica tiene como meta la superación profesional y el desarrollo de un plan de mejora personal, que evite el confort y la autocomplacencia. El hecho de tener a la evaluación de la

práctica docente como algo habitual, apunta a utilizar los resultados de dicha evaluación, en pro del desarrollo profesional del docente, que tiene en el acompañamiento y la asistencia técnica como pilares. Entonces

> Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia. (Minedu, 2017, p. 58)

De esta manera, la relación entre el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica es estrecha y, a la vez, impregna valor a cada uno de los procesos de la gestión escolar implicados. Entonces en el Proceso Estratégico (PE) Dirección y Liderazgo se relaciona principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.3); el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar se vincula con el fortalecimiento del desempeño docente (PE0.2) y de manera muy particular con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE, ésta se relaciona con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2). Estos procesos de gestión permitirá lograr las metas propuestas para este año 2018: el 100% de docentes será monitoreado, acompañado y evaluado para lograr la visión de cambio de la institución educativa con mejores aprendizajes de los estudiantes para enfrentar las diferentes situaciones problemáticas de su contexto.

Asimismo, el vínculo entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es convergente. En este sentido, el MAE tiene como objetivo la mejora de la práxis pedagógica, y en virtud a ellos, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera específica en la producción de textos escritos; así, teniendo en cuenta que la gestión curricular apunta a la formación de los estudiantes, al logro de sus competencias y, por ende, al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, ésta se relaciona estrechamente con la alternativa de solución y la gestión curricular. Sumado a ello, la alternativa de solución posibilita la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que se relaciona con el acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, que impacta directamente en los aprendizajes de los estudiantes

al producir acciones de mejora en la práxis pedagógica, en nuestro caso de la producción de textos escritos.

De igual manera, el directivo busca la promoción y sostenibilidad de la participación democrática de los distintos actores de la institución educativa y la comunidad, así como del clima escolar sustentado en el respeto, la colaboración mutua, en pro de los aprendizajes. En este sentido, los diversos actores de la comunidad educativa, llámese director, docentes, estudiantes, personal administrativo y de apoyo, padres y madres de familia, se implican con la tarea primordial que se le ha confiado a la institución educativa: que los estudiantes aprendan de acuerdo a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

De este modo, los maestros deben diagnosticar, planificar, ejecutar, analizar y evaluar los procesos y sus resultados de la producción de textos escritos. Por su parte, los padres de familia deben trabajar en colaboración estrecha con los docentes, personal de la escuela y otros padres, con el único propósito de ayudar a sus hijos en la mejora de la producción de textos escritos. Otorgándoseles, de esta manera, una responsabilidad a cada uno de los actores educativos: Directivo deberá monitorear, acompañar y evaluar la práctica pedagógica. Los docentes deben asistir a los círculos de interaprendizaje. Los estudiantes deben participar activamente en las sesiones de aprendizaje y los padres de familia, apoyar en el estudio de sus hijos.

En cuanto a la evaluación de la práctica pedagógica es muy importante la retroalimentación que se le da al docente, porque hay que reforzar los puntos débiles de los docentes que les permita avanzar en su práctica pedagógica, pues

> La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro. Ayuda a los individuos a alinear su propia imagen con la realidad, por lo que puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que está haciendo (…). Por esta razón, se puede decir que es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona en cuestión y permite que ésta le dé a conocer a los demás sus percepciones…(Ávila, 2009, pp.6-15)

Actualmente, el personal directivo de la Institución Educativa N° 80070 “Nuestra Señora del Perpetuo Socorro” afronta dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica. Estos problemas tienen que ver con el conformismo en que se refugian los maestros, la satisfacción de sus propios intereses y en el confort de sus conocimientos y competencias en que se

encuentran. Entonces, para hacer frente a esta problemática se deben asumir riesgos, como la generación de espacios para la asesoría individualizada **y** el de hacer que los docentes asuman y reconozcan sus prácticas individualistas; situaciones que se superarán con cronogramas consensuados entre directivos y docentes para el acompañamiento requerido en un ambiente de confianza mutua. Se establecerá prioritariamente un diálogo intenso entre directivos y docentes que de lugar a conocer las verdaderas necesidades y demandas de aprendizaje en el área de comunicación de parte de los maestros.

Sin embargo, se prevé los primeros cambios en la IE a través del MAE que tiene un enfoque crítico reflexivo, que permitirá mejorar el nivel insatisfactorio de la competencia Escribe diversos tipos de textos en su lengua materna, en el área de Comunicación, en los estudiantes de Educación Primaria del V ciclo de EBR, fortaleciendo estrategias metodológicas adecuadas para el docente, presentar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica a toda la comunidad educativa, y manejo pertinente de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento brindadas por el MINEDU. No obstante, se tienen los siguientes riesgos: que los docentes no acepten el MAE porque no tienen el tiempo necesario para un adecuado análisis reflexivo de la labor en el aula, que implique fortalecer estrategias metodológicas y compartir estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento.

5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El Monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) se relacionan estrechamente en el marco del desempeño docente, por lo que es importante considerarlo como una importante alternativa de solución para muestra problemática. Lo que antes se pretendía solucionar el problema desde el punto de vista del conocimiento o de la competencia, ahora estamos convencidos de que el contexto y el papel del liderazgo del directivo en cuanto al monitoreo, acompañamiento y evaluación es una prioridad que tiene impacto directo en el aprendizaje significativo de los estudiantes.

5.1.1.1 ***Monitoreo Pedagógico*.** Según las investigaciones, el monitoreo pedagógico en las instituciones educativas se está constituyendo en una herramienta necesaria y obligatoria que debe desembocar en la consolidación de los procesos pedagógicos, y cuya influencia en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes es patente. En este sentido el prestigio de una institución educativa es el espejo del desempeño profesional de sus maestros. Si consideramos que toda institución educativa tiene como meta mejorar la calidad educativa, entonces la tarea fundamental aquí es del director, líder pedagógico por antonomasia, quien debe recoger información "in situ" y confiable que contribuya en el mejoramiento del desempeño profesional de sus docentes.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* Se le considera como "el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones" (MINEDU, 2014, p.50). De acuerdo a esto, es sumamente importante el recojo de información del desempeño docente en el aula de clases, respecto a la producción de textos escritos de los estudiantes del V ciclo de EBR, que nos permita identificar bondades y dificultades a ser priorizadas y atendidas en el Plan de Acción que desarrollamos:

> 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, 2014, p.48)

En este sentido, el monitoreo pedagógico nos permite tomar las mejores decisiones para la mejora de la gestión y orientar el uso de estrategias y recursos metodológicos, relacionados naturalmente con el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en el aula de clases. Todo en función del logro de aprendizaje de los estudiantes, que es en definitiva la meta del proceso educativo.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Para la obtención de información y la toma de decisiones en cuanto al desempeño docente se utilizan diversas estrategias de monitoreo, que tienen como marco las características del contexto de la institución educativa y las necesidades formativas de los docentes. Entre estas estrategias, hemos considerado solamente la Visita al aula.

- Visita al aula. Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente "in situ", obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la competencia escribe diversos tipos de texto en su lengua materna (MINEDU, 2014).

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico***.** Para el recojo de información, que permitan verificar las bondades y debilidades del proceso de enseñanza de los docentes en el área de Comunicación y particularmente, en la enseñanza de producción de textos escritos, se emplean los siguientes instrumentos:

- *Ficha de observación*. Permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula de clases. La ficha comprende los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia escribe diversos tipos de textos, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia escribe diversos tipos de textos y clima del aula.

- *Cuaderno de campo*. Sirve para escribir anotaciones de manera detallada las observaciones, información y reflexión que se suscitan durante la visita al aula de clases. Aquí se registran aspectos del aprendizaje, de evaluación, del desempeño

docente, de interacciones personales que suceden en el aula en un lapso determinado. Igualmente se pueden hacer dibujos, bocetos, esquemas, etc.

5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico. Es innegable que un intercambio de experiencias y conocimientos entre un docente experimentado y uno menos experimentado contribuye en el mejoramiento de ambos y sobre todo de este último. Es decir, el trabajo en las aulas del maestro, se convierte en una oportunidad de mejora continua, por lo que el director de la institución educativa, como acompañante pedagógico, es pieza fundamental.

5.1.1.2.1 *Definición de Acompañamiento Pedagógico***.** Como estrategia**,** ofrece asistencia técnica y afectiva (emocional-ético) para promover el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento pone énfasis en el impulso de las capacidades de los docentes, en base a la asistencia técnica, el diálogo y el fomento de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica diaria en el salón de clases (Rodríguez-Molina, 2011).

En este sentido, la comunicación juega un papel fundamental en este proceso, tanto para enviar los mensajes a un receptor, como para recibir retroalimentación que permita el entendimiento recíproco.

El objetivo del acompañamiento es básicamente formativo, promoviéndose las habilidades adecuadas para coadyuvar la construcción del conocimiento. Esto implica a través de la observación directa, evidenciar bondades y errores, en la práctica de la enseñanza misma, lo que va a conllevar a brindar al docente apoyo para que crezca profesionalmente, se sienta seguro de sus capacidades y se promueva su autonomía. De otro lado, autores como Vesub y Alliaud (2012) dan relieve a la reflexión sobre la práctica pedagógica, lo que implica revisión de la teoría, de las creencias, rutinas, hábitos, etc.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.*

-*Visitas a aula.* Facilitan la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones, tomando como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a lo largo de la sesión de clase, permitiendo luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Tiene como indicadores la ficha de observación y el cuaderno de campo.

5.1.1.2.3. *Instrumentos de acompañamiento pedagógico.* Según la estrategia, los instrumentos de acompañamiento pedagógico son diversos. Para nuestro propósito,

solo tomaremos lo concerniente a Visita a aula, es decir, la ficha de observación y el cuaderno de campo.

-*La ficha de observación***.** Es un instrumento de investigación de campo, es decir del salón de clases, que da pie para la observación directa de la labor pedagógica del docente. La ficha permite registrar los hechos a lo largo de la clase, para en base a estas observaciones, asesorar y asistir personalmente al docente.

-*El cuaderno de campo***.** Es una herramienta que sirve para hacer anotaciones en la visita al salón de clase, donde se da la interacción de profesor-alumno. El cuaderno de campo permite hacer registros objetivos del comportamiento del estudiante y del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de manera que lo que se anota en el cuaderno, sirve como insumo importante para una segunda visita.

5.1.1.3. Evaluación. Dentro del marco educativo, la palabra evaluación siempre ha estado asociada a exámenes, notas y calificaciones, lo que le ha dado implicancia de valoración a los resultados de aprendizaje. En este sentido, la mayoría de la población, padres y madres de familia tienen un concepto simplista y estático de evaluación, la que en el transcurso del tiempo ha ido cambiando, en la medida que la educación ha sido entendida como un proceso. Ahora se entiende a la evaluación "como un espacio para aprender y no sencillamente ser objetos de evaluación". (Bocanegra, 2008, p. 51)

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

> La evaluación formativa de los docentes focaliza su atención en el proceso educativo, de inicio a fin. Permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos. (MINEDU, 2017, p. 59)

Desde esta perspectiva, la evaluación como proceso tiene un sustento de motivación que da lugar a que el docente, evaluado por el directivo, reflexione sobre

su desempeño real y su responsabilidad frente al aprendizaje de los estudiantes, que tiene como meta la calidad educativa.

5.1.1.3.2. *Estrategias de evaluación*. La autoevaluación, como propuesta importante, promueve el cambio de la práctica docente, lo que implica desarrollar el autoanálisis y la autocrítica del docente, aumentando su autodesarrollo y profesionalidad (Minedu, 2017, p.63).

La coevaluación, por su parte, como estrategia implica la evaluación crítica entre pares. Los docentes que desarrollan o dictan la misma área, taller o laboratorio, realizan acciones similares de planificación, ejecución y evaluación y conocen la característica de las competencias que se debe promover en el proceso educativo, por lo que tienen la potestad de asumir actitudes críticas con fundamento teórico para identificar bondades y debilidades de los colegas, lo que conllevará indudablemente a mejorar sustancialmente el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ejemplo, se evalúan entre los docentes de Comunicación, Matemática, CTA, Historia, etc. Esta evaluación es importante porque tanto evaluadores como evaluados intercambian papeles alternativamente (Aparcana, s/f, artículo).

La heteroevaluación, en cambio, es un proceso de evaluación que realizan aquellas personas distintas a sus iguales o estudiantes. Es decir; los que evalúan son agentes externos, que provienen de otras instancias, ajenos a la institución educativa. En este sentido, tal como hemos apuntado anteriormente, tanto la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación dan pie a la retroalimentación en beneficio del evaluado.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Se mencionan varios tipos de instrumentos de recogida de información (métodos cerrados) para el desarrollo de una evaluación objetiva:

-*Lista de control*. Es un listado de ítems que aluden a características referidas a diferentes categorías a observar, en las que el director tendrá que marcar si se producen. Del mismo modo, pueden utilizarse para esta recogida de información los métodos abiertos de observación. Se mencionan aquí a las notas, narraciones, informes, películas o cintas de video, el portafolio.

5.1.2 Área de Comunicación. El área de Comunicación en la educación primaria cumple un papel fundamental como área transversal de las diversas áreas que se dictan en el nivel. Además se constituye en un área transversal porque es la que sostiene a las demás áreas, en el sentido simple de que si el estudiante no sabe leer ni escribir

adecuadamente se le va a ser complicado afrontar con solvencia el aprendizaje de las diversas áreas curriculares. Por ejemplo, cómo un alumno va a pretender resolver problemas de matemática, sino comprende el problema.

En este sentido, el área de comunicación pretende que el estudiante desarrolle competencias comunicativas, en la que el lenguaje en uso se constituye en herramienta vital para comprender el mundo y tomar decisiones, en interacción social con otras personas, que permita comprender y construir la realidad y representar el mundo real o imaginario.

5.1.2.1. Enfoque de Área de Comunicación. El enfoque que enmarca el proceso de enseñanza-aprendizaje en el área de Comunicación es el comunicativo que pretende el aprendizaje a través del uso y práctica social del lenguaje en contextos socioculturales diversos.

Es comunicativo porque su estudio y enseñanza es en el uso cotidiano y práctico, en donde se imponen las prácticas sociales. Es decir, el aspecto sociocultural, en términos de usos y prácticas del lenguaje se enmarcan en contextos sociales y culturales determinados, propiciando identidades individuales y colectivas. De igual manera, este enfoque desemboca en la reflexión sobre el lenguaje, a través de su uso práctico, amén de su utilidad para aprender en los diversos ámbitos del saber.

Considerando el logro de perfil de egreso de los estudiantes de la Educación Básica, éstos, a través del enfoque comunicativo, en el área de Comunicación, deben lograr las siguientes competencias: Se comunica oralmente en su lengua materna, lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, escribe diversos tipos de textos en su lengua materna.

5.1.2.2 Competencia escribe diversos tipos de textos en su lengua materna. Según el Currículo Nacional de la Educación Básica (2016), en la competencia "Escribe diversos tipos de textos en su lengua materna", cuando el alumno ejecuta la acción de escribir diversos tipos de textos, pone en juego las siguientes capacidades: "Adecua el texto a la situación comunicativa-Organiza y desarrolla las ideas de forma coherente y cohesionada-Utiliza convenciones del lenguajes escrito de forma pertinente y -Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto escrito."

El currículo Nacional de la Educación Básica (2016) describe el nivel de competencia esperado al final delo V ciclo, de la siguiente manera:

> Escribe diversos tipos de textos de forma reflexiva. Adecúa su texto al destinatario, propósito y el registro, a partir de su experiencia previa y de algunas

> fuentes de información complementarias. Organiza y desarrolla lógicamente las ideas en torno a un tema y las estructura en párrafos. Establece relaciones entre ideas a través del uso adecuado de algunos tipos de conectores y de referentes; emplea vocabulario variado. Utiliza recursos ortográficos para separar expresiones, ideas y párrafos con la intención de darle claridad y sentido a su texto. Reflexiona y evalúa de manera permanente la coherencia y cohesión de las ideas en el texto que escribe, …(Minedu, 2015, pp.154-155)

Es decir, el estudiante al término del V ciclo de la Educación Básica Regular debiera estar capacitado para escribir diversos tipos de textos de manera reflexiva. Pero esto no se da en la práctica, pues en medio de la cultura de la transcripción en el aula que fomenta el docente, el estudiante solamente copia lo que está en la pizarra o en los libros. Es muy complicado para el estudiante organizar sus ideas en torno a un tema y de utilizar los conectores, con los que daría claridad y sentido a su producción escrita.

5.1.2.2.1. Estrategias Metodológicas para desarrollar la competencia escribe diversos tipos de textos. En el aula los docentes utilizamos diversos caminos, formas o procedimientos de trabajo para lograr que los estudiantes construyan sus aprendizajes. Esas estrategias forman parte de las secuencia didácticas**,** es decir cómo los docentes organizan en forma ordenada las actividades para trabajar un determinado contenido.

-*Los alumnos dictan, nosotros escribimos***.** Esta estrategia se desarrolla cuando los estudiantes dictan un texto al docente, quien con sus conocimientos del código escrito y la habilidad de su mano ayudamos a los estudiantes a plasmar en un papelógrafo todas sus ideas. Esta estrategia es la más adecuada para el nivel inicial por cuanto los estudiantes aún tienen dificultad con el código alfabético, pero pese a ello pueden producir textos orales.

-*Escribamos con los estudiantes*. Esta estrategia consiste en que el docente debe mostrar al estudiantes cómo se escribe, diciendo, lo que se sabe y lo que pensamos acerca del texto, luego procedemos a escribir en unos papelógrafos, es decir el docente es quien ejemplifica frente a los estudiantes el proceso de producción de textos. Es importante recalcar que el estudiante también tiene participación en esta estrategia aportando ideas hacia el texto que escribe el docente. Posteriormente los estudiantes deberán copiar el texto de acuerdo a sus posibilidades y el docente deberá transcribir en texto de manera convencional. Esta estrategia es considerada como una primera etapa en el proceso de aprendizaje de la escritura.

-*Escritura libre y creativa*. El propósito de esta estrategia es promover el pensamiento creativo y que los niños intenten expresarlo usando lo que conocen de la escritura. Lo que trata esta estrategia es que los estudiantes intenten expresar su pensamiento escribiendo de la manera como creen que se escribe. De ahí que sus producciones pueden ser: historias de mitos, cuentos y leyendas. Por ejemplo los estudiantes podrían escribir libre y creativamente acerca de su modo de vida o de una actividad que se haya desarrollado en la escuela utilizando sus propios grafismos.

-*Escritura cooperativa.* Consiste en la participación conjunta de los alumnos en los procesos de planificación, textualización y revisión del texto. Los alumnos forman grupos y deciden sobre qué escribir, el tipo de texto, la estructura del mismo, a quién va dirigido, el registro lingüístico, el material que se utilizará, etc.

Decidido esto, pueden escribir el texto previsto, intercambiando opiniones sobre cómo hacerlo mejor. El texto colectivo es sometido a un proceso de revisión en el que también participan todos los alumnos, aportando ideas en forma reflexiva y crítica. El papel del profesor es orientar el trabajo.

-*Escritura por aproximación dialógica***.** Es una situación de enseñanza en la que el profesor dice en voz alta sus pensamientos y estrategias a medida que va escribiendo, de tal modo que los alumnos van internalizando los procesos de composición. Esta estrategia está muy relacionada con el modelaje, situación en que un escritor experto (puede ser el mismo profesor) dialoga con los escritores novatos para compartir los recursos y las estrategias que emplea para la producción de sus textos, pero trasladando progresivamente la responsabilidad a los estudiantes.

-*La facilitación procedimental.* Consiste en brindar a los estudiantes una serie de ayudas externas, a manera de fichas autoinstructivas, sobre las diferentes etapas de la producción escrita. Fernández, A. (2010, p.43).

-*Mejora de la producción de textos, utilizando mitos, cuentos y leyendas locales*. Se establece un proyecto de mejoramiento de la producción de textos, y para eso se averigua, se recopila, la oralidad del pueblo. Los estudiantes deben investigar todos los mitos, cuentos y leyendas locales existentes, con sus familias y con otras personas longevas y conocedoras de la realidad, y luego elabora textos, en base a estas referencias. Con antelación se leen mitos, cuentos y leyendas escritos de la localidad y de otros contextos para que los estudiantes se familiaricen con las características, estructura y elementos de los textos orales. Finalmente, el estudiante debe redactar su

propio texto, siguiendo la secuencia pedagógica siguiente: Planificación, textualización y revisión.

-*La competencia escribe diversos tipos de textos sustenta su estrategia en tres aspectos: planificación, textualización y revisión.*

-*Planificación.* Uno de los procesos más relevantes en la realización de un texto es la planificación, ya que este nos permite direccionar y organizar las ideas hacia lo que se quiere escribir, de esta forma se obtiene una base clara y sólida para iniciar este proceso.

En esta fase encontramos unas pautas que debemos tener en cuenta al momento de realizar este proceso, pero antes debemos resolvernos las siguientes preguntas:

-¿Qué sé del texto que voy a escribir?

-¿Qué voy a escribir?

-¿Cuál es el tema?

-¿Qué sé del tema?

-¿Qué quiero conseguir con este texto?

-¿Cómo quiero que reaccionen los lectores?

-¿Qué quiero que hagan con mi texto?

-¿Cómo puedo formular en pocas palabras mi propósito?

-¿Cuánto tiempo tengo para hacer el texto?

-¿Cuántas páginas debe llevar?

-*Textualización.* El proceso de textualización, producción o traducción consiste en plasmar o transformar las ideas en palabras. Es decir, en concretizar realmente el discurso planificado. Para textualizar hay que tomar en cuenta lo siguiente:

-*Elabora borradores del texto.* Previo al inicio de la escritura de un texto, es necesario considerar la superestructura, es decir la forma como se organiza determinado tipo de texto, pretendiendo siempre un orden lógico del discurso.

-*Construye una estructura para el texto.* Si consideramos que un texto, mientras más largo y complejo sea, más detallada debe ser su estructura con el objeto de que el lector no se confunda y pierda. No obstante, los textos relativamente cortos, también tienen su propia organización, su propia trama, aunque sea más sencilla.

-*Diseña los párrafos y jerarquiza las ideas.* No todos los párrafos e ideas tienen la misma función e importancia en el conjunto del discurso escrito. Las ideas principales

jerarquizan los párrafos, de ahí que haya párrafos prescindibles e imprescindibles que contienen las ideas más prioritarias del discurso.

-*Se escribe lo que se ha planeado con antelación.* En efecto, todo lo que se planea se escribe. Para esto se seleccionan las ideas adecuadas y se las agrupa por tema. Asimismo se toman decisiones importantes para determinar el enfoque que tendrá el escrito, lo que permitirá tener un eje temático durante todo el discurso escrito. De igual manera se determinarán la secuencia de palabras que expresarán las ideas.

En este sentido, hay que seguir el eje temático durante todo el texto. Precisar que la organización de los párrafos debe ser coherente y no ir más allá de los 7 renglones. Entonces hay que hacer uso de los diversos conectores con la finalidad que el texto sea coherente. Para esto hay que hacer uso de los signos de puntuación que nos señalan el inicio y el final de las diversas ideas en función del contexto. Finalmente hay que considerar los espacios en blanco y las convenciones establecidas para lograr una adecuada presentación final del texto.

-*Revisión. Es* la última etapa de la producción textual. Como componente creativo comprende la revisión, verificación o corrección de la producción escrita, considerando la estructura global del texto. Esto implica rehacer frases, oraciones, párrafos, ideas, atendiendo la coherencia, la cohesión y diversos factores que influyen en la versión final del texto. En este sentido, la revisión implica:

-Practicar lectura atenta para reconocer y resolver problemas vinculados con el tema, la intención y el público.

-Reconocer las inconsistencias en cuanto a coherencia, cohesión, ortografía y presentación del texto.

-Identificar la intención y el propósito del texto.

-Reconocer los problemas en la construcción textual más común como: reiteración de palabras, muletillas, uso impropio de los diversos conectores, etc.

En suma, la revisión ocupa una posición central en el proceso de escritura y tiene una relación muy estrecha con todos los demás procesos. En este sentido, la revisión comprende: Enfocar el escrito, generar ideas, ordenar ideas, elaborar la estructura, redactar la prosa, disponer el escrito en el papel. Sin embargo, no siempre hay que seguir esta secuencia para revisar, existen "atajos" o trucos que permiten hacer una revisión práctica. En este sentido, Cassany (1987) sugiere una serie de técnicas para revisar:

-Leer como un escritor/a: Se debe leer el escrito como un verdadero profesional, considerando que todo se puede mejorar, que cada página está abierta a nuevas posibilidades.

-Leer como un lector/a. Implica por unos momentos ser lector de su propio escrito. ¿Qué pensamos del escrito? ¿Se entiende? ¿Estamos de acuerdo?

-Hablar con un lector/a real. Consiste en solicitar a otro que lea nuestro escrito, su opinión sobre el objetivo fundamental y las ideas principales del escrito es importante.

-Imaginar un diálogo con el lector/a. Un lector posible es importante, y si no hay reales hay que imaginárselos, y todo lo que nos sugiera hay que utilizarlo para enmendar nuestro escrito.

-Adoptar una actitud crítica. Releer el escrito con actitud implacable, exagerando los errores.

-Oralizar el escrito. La lectura en voz alta permite descubrir errores del escrito.

-Comparar planes. Se compara la versión final con los planes iniciales del escrito.

-Tests fluorescentes. Implica acudir a los resaltadores de colores y las técnicas sofisticadas.

-Programas de ordenador. Implica utilizar los programas automáticos de los ordenadores para verificar la gramática y la ortografía.

-Hacer resúmenes. Para esto hay que leer el texto y resumir en una frase corta el mensaje principal que comunica. Hay que listar las cinco ideas más importantes que la sustentan y buscar un título adecuado para cada párrafo.

5.1.2.2.2. *Procesos pedagógicos en sesiones de aprendizaje para fomentar la competencia escribe diversos tipos de texto en su lengua materna*. Los procesos pedagógicos son las estrategias de enseñanza que se aplican al desarrollar la sesión de aprendizaje. Son procesos o actividades permanentes e intencionales que desarrolla el docente con miras a mediar en el aprendizaje significativo de los estudiantes. Son las siguientes:

-*Motivación.* Es la actividad permanente a través de la cual el docente crea las condiciones necesarias, despierta y mantiene el interés del estudiante por su aprendizaje. La verdadera motivación estimula a los estudiantes a persistir en la solución del reto o problema, con expectativa y empeño, hasta conseguir el objetivo, para lo cual es importante aprender del error.

-*Problematización.* Son problemas, dificultades o situaciones desafiantes que desarrollan el interés, necesidad y expectativas del estudiante. Estas situaciones retadoras ponen a prueba y en práctica sus competencias y capacidades para resolverlo.

-*Saberes previos*. Son aquellos saberes que el estudiante trae consigo, y con los que interpreta la realidad, que se activan al comprender o aplicar un nuevo conocimiento con la finalidad de organizarlo y darle sentido.

-*Propósito y organización.* Supone dar a conocer a los estudiantes los aprendizajes que se espera que logren en un lapso determinado, el tipo de actividades que van a desarrollar y cómo serán evaluados.

-*Gestión y acompañamiento.* Entraña desarrollar secuencias didácticas y estrategias ajustadas a los distintos saberes, así como acompañar a los estudiantes en su proceso de aprendizaje, promoviendo la reflexión, la crítica, el análisis, el diálogo abierto para conseguir la participación activa de los estudiantes en la gestión de sus propios aprendizajes.

-*Evaluación.* Es el proceso que permite reconocer los aciertos y errores para mejorar el aprendizaje. Implica acopio frecuente de información acerca del progreso de los aprendizajes de los estudiantes que permita una evaluación abierta, flexible y cíclica. Se precisa que el docente tenga claro lo que espera logren y demuestren sus estudiantes, y qué evidencias demostrarán los desempeños esperados.

5.1.2.2.3. *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje de la competencia escribe diversos tipos de textos*. Implica la Gestión positiva de conflictos, la gestión de la disciplina en el marco de la convivencia escolar, la promoción de la participación estudiantil y la prevención de la violencia escolar.

-*Gestión positiva de conflictos.* Implica buscar que las partes involucradas ganen con los acuerdos o decisiones a las que se lleguen. Aquí se promueve el diálogo, la cooperación y la negociación. Los principales mecanismos para la gestión de conflictos son:

***** *La negociación.* Aquí las partes dialogan buscando un acuerdo satisfactorio para todas ellas.

***** *La mediación o negociación asistida***.** Ésta requiere de la presencia de un tercero neutral que ayude a las partes para que negocien de la manera más efectiva.

***** *La construcción de consensos.* Aquí se busca satisfacer la mayor cantidad de intereses en aras del bien común, para lo cual se debe contar con un facilitador que promueva la construcción de consensos.

-*Gestión de la disciplina en el marco de la convivencia escolar*. La disciplina refiere el conjunto de decisiones que se toman y siguen para lograr un objetivo. En este sentido, la disciplina es entendida por el MINEDU (2017) como la "Capacidad de las personas para seguir voluntariamente un conjunto de normas y acuerdos en función a propósitos formulados desde necesidades y deseos personales y colectivos" (p.50). Lo que se pretende es formar personas que hagan uso de su libertad de manera responsable y que se involucren con el bien común.

-*Modelo democrático de disciplina*. Aquí democracia y autoridad van juntos. La autoridad se da en el marco del cumplimiento de los derechos y deberes de todos los miembros de la comunidad educativa. Así las normas son claras y los valores, no se imponen, sino se aprenden y ejercen a partir del discernimiento y la comprensión de su sentido.

-*Normas de convivencia y medidas reguladoras*. Las normas de convivencia, claras y consensuadas, buscan la formación integral y el bienestar de los estudiantes. Asimismo, las normas reguladoras buscan que los estudiantes reflexionen sobre su conducta desarrollada, que comprendan y asuman responsablemente sus consecuencias, y a partir de esto busquen el cambio. Es decir, se promueve la autonomía y la autorregulación del estudiante.

-*Promoción de la participación estudiantil*. Implica que la escuela cree las condiciones y promueva la participación estudiantil, de manera que éstos se involucren, se organicen, e implementen y evalúen acciones. Es decir, los diferentes actores de la comunidad educativa, desde sus respectivos roles, coadyuven al cumplimiento del derecho a la participación y al desarrollo de la formación ciudadana y ética.

-*Prevención de la violencia escolar*. La violencia, como uso deliberado de la fuerza física o el poder, en términos de amenaza o efectivo, contra uno mismo o contra otra persona, grupo o comunidad, implica probabilidad de causar lesiones, daños físicos o psicológicos, muerte, etc. Esta situación se da porque no hay normas claras de convivencia.

-*Modelo ecológico para la comprensión de la violencia.* Explica los diferentes factores relacionados con el desarrollo de una conducta violenta: Nivel individual, relacional, comunitario y social. Estos tres niveles se influyen e incluyen recíprocamente. En este sentido, la escuela como reflejo de la sociedad debe desarrollar una conciencia crítica que promueva nuevas prácticas sociales a partir de la educación. Es decir, la escuela ocupa una posición expectante que le permite romper los patrones y el círculo de violencia, para lo cual debe desarrollar el pensamiento crítico respecto a ciertos mensajes y contenidos de violencia de los medios de comunicación, así como puede trabajar con los padres de familia para fortalecer formas adecuadas de crianza.

-*El acoso escolar (bullying).* Se caracteriza por comportamientos intencionales de hostigamiento, falta de respeto y maltrato verbal, físico o psicológico que sufre un estudiante de forma reiterativa por parte de otro estudiante, con el objeto de intimidarlo, excluirlo o discriminarlo. Este acoso se da a lo largo del tiempo, existe desigualdad entre acosador y víctima, se mantiene por la pasividad o ignorancia del entorno, y se manifiesta de diferentes formas: exclusión, agresión verbal, agresiones físicas, coacciones, acoso sexual.

-*Prevención del acoso escolar.* Implica construir una convivencia escolar democrática. Es decir, una adecuada convivencia o clima escolar reduce la presencia del acoso escolar. Así, construir una convivencia escolar es la primera medida para prevenir el acoso, considerando que nuestra institución educativa es sujeta potencial a este tipo de violencia. Asimismo, se deben implementar la tutoría individual, grupal,

trabajo con docentes, padres y madres de familia, auxiliares y administrativos, trabajo conjunto con el Municipio Escolar, etc.

5.2 Experiencia exitosa

Podemos mencionar una experiencia exitosa que fue titulada "Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca". Esta singular experiencia se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue ejecutada por los docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

El propósito de la experiencia fue explicitar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el Plan de monitoreo y acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

La experiencia se organizó en cuatro fases. La primera estuvo relacionada a la organización del equipo de acompañamiento, la segunda a la elaboración del plan de monitoreo y acompañamiento para docentes de instituciones educativas unidocentes y multigrados; la tercera fase se desarrolló en dos momentos: la ejecución del plan de monitoreo y acompañamiento y el monitoreo a docentes en aula. La cuarta fase está referida a la evaluación de los resultados del plan antes mencionado.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además, también se destacó que los especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso

de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos.

6.1.1 Objetivo general. Implementar un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica pedagógica de la competencia Escribe diversos tipos del textos en su lengua materna del área de Comunicación, que responda a las necesidades y demandas de los docentes del V ciclo de Educación Primaria de la IE 80070 "Nuestra Señora del Perpetuo Socorro" del distrito de Virú, UGEL Virú-La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

-Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación mediante visitas de observación al aula para recabar información sobre las estrategias, procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

-Acompañar la práctica docente en el área de comunicación a través de una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la producción de textos escritos.

-Evaluar la práctica docente mediante las evidencias recabadas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación es la alternativa de solución priorizada, su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la producción de textos escritos. Este objetivo se concretizará en el monitoreo pedagógico mediante visitas de observación al aula para recabar información sobre las estrategias y utilización de recursos y la convivencia en el aula. En base a esto se realizará un acompañamiento por parte del equipo directivo con el propósito de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas y mejorar el desempeño docente.

La Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU que aprueba la norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica tiene entre sus objetivos específicos establecer las condiciones mínimas de acompañamiento pedagógico, garantizando su implementación oportuna, eficiente y sostenible en los ámbitos correspondientes y fortalecer el rol y liderazgo pedagógico del equipo directivo a fin de dar sostenibilidad a la estrategia de acompañamiento pedagógico en todas las IE del país. Esta validación por parte del MINEDU, convierte al acompañamiento pedagógico en una oportunidad de mejora para docentes y directivos en tanto se desarrolla en un marco de confianza.

Pero el acompañamiento pedagógico no tendría sentido, sino se le ayuda al docente a mejorar, es decir a través de la retroalimentación formativa, la que se sustenta en la autoevaluación, en la coevaluación y la heteroevalación. La autoevaluación, como propuesta importante, promueve el cambio de la práctica docente, lo que implica desarrollar el autoanálisis y la autocrítica del docente, aumentando su autodesarrollo y profesionalidad (Minedu, 2017, p.63).

La coevaluación, por su parte, como estrategia implica la evaluación crítica entre pares. Los docentes que desarrollan o dictan la misma área, taller o laboratorio, realizan acciones similares de planificación, ejecución y evaluación y conocen la característica de las competencias que se debe promover en el proceso educativo, por lo que tienen la potestad de asumir actitudes críticas con fundamento teórico para identificar bondades y debilidades de los colegas, lo que conllevará indudablemente a mejorar sustancialmente el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ejemplo, se evalúan entre los docentes de Comunicación, Matemática, CTA, Historia, etc. Esta evaluación es importante porque tanto evaluadores como evaluados intercambian papeles alternativamente (Aparcana, s/f, artículo).

La heteroevaluación, en cambio, es un proceso de evaluación que realizan aquellas personas distintas a sus iguales o estudiantes. Es decir, los que evalúan son agentes externos, que provienen de otras instancias, ajenos a la Institución Educativa. En este sentido, tal como hemos apuntado anteriormente, tanto la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación dan pie a la retroalimentación en beneficio del evaluado, pues cobra relevancia las estrategias pertinentes y las actividades que se programen en base a los resultados de la evaluación.

En este sentido, la retroalimentación permite conocer cómo es el desempeño docente y cómo mejorarlo más adelante, por lo que será valorada y vista como una

oportunidad, cuando hay un clima de confianza entre evaluador y evaluado, y cuando en efecto hay una preocupación por el evaluado, que lo haga sentirse motivado por mejorar. A renglón seguido se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite precisar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta. En este sentido, se esperan cambios sustanciales en la comunidad educativa y en la cultura escolar.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA								
							M	A	M	J	J	A	S	O	N
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias, los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x								
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	x								
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo	x								
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo directivo		x							
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo		x							
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (visitas).	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x	x	x
	Acompañar la práctica docente en el área de comunicación a través de una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el	Porcentaje de visitas ejecutadas acompañando la práctica docente.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la I.E.	Visita al aula.	2.1 Sistematización de la ficha de monitoreo.	Equipo directivo			x						
					2.2 Elaboración del plan de acompañamiento.	Equipo directivo			x						
					2.3 Ejecución de la visita en el aula y aplicación de la ficha de observación/cuaderno de campo.	Equipo directivo				x	x	x	x	x	x

	desarrollo de la producción de textos escritos.	Porcentaje de docentes que asisten al círculo de interaprendizaje.	100% de docentes que asisten a los círculos de interaprendizaje.		2.4 Asesoramiento al docente brindándole asistencia personalizada sobre la base de su observación.	Equipo directivo				x	x	x	x	x	x
					2.5 Elaboración del reporte de avance del acompañamiento.	Equipo directivo					x				
					2.6 Sistematización de los resultados de acompañamiento.						x				
	Evaluar la práctica docente mediante las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.	Porcentaje de docentes que realiza la auto, co y heteroevaluación.	100% de docentes que realiza la auto, co y heteroevaluación.	Auto Evaluación. Co Evaluación. Heteroevaluación.	3.1 Elaboración de instrumento.	Equipo directivo						x			
					3.2 Recojo de evidencias.	Equipo directivo						x	x		
					3.3 Constratación de evidencias con el MBDD.	Equipo directivo							x		
					3.4 Sistematización de resultados.	Equipo directivo							x		
					3.5 Elaboración, reporte y socialización del informe.	Equipo directivo								x	
					3.6 Retroalimentación en base a resultado de evaluación.	Equipo directivo								x	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es pieza fundamental para asegurar el logro de los objetivos formulados, considerando que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas, producto del recojo de información que posibilite la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de éstas, con el propósito de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá hacer los ajustes necesarios**.**

Así se establecen las metas para las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación. Para el caso de monitoreo se establece un porcentaje de visitas al cien por ciento, en base a dos instrumentos como la ficha de observación y el cuaderno de campo. En cuanto al acompañamiento, se establecen también metas al cien por ciento teniendo como instrumentos la ficha de observación y el cuaderno de campo; y finalmente, en cuanto a la evaluación la meta es lograr la aplicación de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación entre docentes, siempre al cien por ciento.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias, los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivos -docentes				X			- Acta de asistencia. - Panel de productos.	-Ficha de observación. -Cuaderno de campo.	Ingresos propios de IE.	Ninguna	100% de visitas atendidas.
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directivos				X			- Acta de asistencia. - Instrumentos -Contextualizados.	-Hoja de planificación. -Rúbrica.	Ingresos propios de IE.	Ninguna	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivos				X			- Plan de monitoreo.	-Hoja de planificación.	Ninguno	Ninguna	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (1era. visita).	Directivos				X			- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	-Ficha de observación. -Cuaderno de campo.	Ninguno.	Ninguna	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivos				X			- Matriz de evidencias. - Lista de prioridades para el acompañamiento.	-Tablas estadísticas. -Informe.	Ingresos propios de IE.	Ninguna	
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (visitas).	Directivos -docentes				X			- Informe de monitoreo.	-Ficha de observación. -Cuaderno de campo.	Ingresos propios de IE.	Ninguna	

Acompañar la práctica docente en el área de comunicación a través de una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la producción de textos escritos.	Porcentaje de visitas ejecutadas acompañando la práctica docente.	Visita al aula.	2. 1 Sistematización de la ficha de monitoreo.	Directivos			X				-Ficha de monitoreo.	-Ficha de observación. -Tablas estadísticas.	Ingresos propios de la IE.	Ninguna	100% de visitas atendidas.
			2.2 Elaboración del plan de acompañamiento	Directivos			X				Plan de acompañamiento.	-Informe.	Ninguno	Ninguna	
			2.3 Ejecución de la visita en el aula y aplicación de la ficha de observación/ cuaderno de campo.	Directivos			X				Ficha de observación.	-Ficha de observación. -Cuaderno de campo.	Ingresos propios de la IE.	Ninguna	
			2.4 Asesoramiento al docente brindándoles asistencia personalizada sobre la base de su observación.	Directivos			X				Cuaderno de campo.	-Informe -Cuaderno de campo.	Ingresos propios de la IE.	Ninguna	
			2.5 Elaboración del reporte de avance del acompañamiento	Directivos			X				Cronograma de acompañamiento	-Hoja de planificación.	Ninguno	Ninguna	
			2.6 Sistematización de los resultados del acompañamiento.	Directivos			X				Matriz de resultados de acompañamiento.	-Informe de resultados de acompañamiento.	Recursos propios de la IE.	Ninguna	
Evaluar la práctica docente mediante las evidencias	Porcentaje de docentes que realizó la auto, co y heteroevaluación.	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación.	3.1 Elaboración de instrumento.	Directivos			X				Instrumento de evaluación.	-Ficha de evaluación.	Recursos propios de la IE.	Ninguna	100 % de docentes que realizó la auto, co y heteroevaluación.

recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de comunicación.			3.2 Recojo de evidencias.				X				Instrumento de evaluación.	-Ficha de evaluación.	Recursos propios de IE.	Ninguna	
			3.3 Contrastación e evidencias con el MBDD.	Directivos			X				Lista de cotejo.	-Lista de cotejo.	Ninguno	Ninguna	
			3.4 Sistematización de resultados.	Directivos			X				Matriz de resultados de evaluación.	-Matriz de resultados de evaluación.	Recursos propios de la IE.	Ninguna	
			3.5 Elaboración, reporte y socialización del informe.	Directivos			X				Informe de Evaluación.	-Informe de evaluación.	Recursos propios de la IE.	Ninguna	
			3.6 Retroalimentación en base a resultado de evidencias.	Directivos -docentes			X				Matriz de resultados para aplicar retroalimentación.	-Lista de control.	Recursos propios de la IE.	Ninguna	

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%)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Huelga magisterial. Resistencia y descontento del docente frente al monitoreo.	Reprogramación de actividades. Sensibilizar al docente sobre la importancia del monitoreo. Involucrar al docente en la elaboración del Plan de Monitoreo.
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 escribe diversos tipos de textos en su lengua materna.	Escaso Presupuesto. Persistencia del docente en su práctica tradicional. Percepción del docente como intromisión el acompañamiento del directivo en su práctica pedagógica.	Convenios inter institucionales. Sensibilizar al docente sobre el acompañamiento consensuado, como punto de partida para la mejora.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el mejoramiento de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Los docentes no responden a las preguntas, no aceptan la retroalimentación formativa. No poder sistematizar las evidencias del monitoreo y acompañamiento y hacer el respectivo informe por recargada labor.	Asesorarse en la consolidación de la información. Delegar funciones en los docentes más representativos de la comunidad educativa.

Figura 6. Riesgos y Medidas del Plan de Acción.

8. Presupuesto

El presupuesto elaborado del Plan de Acción posibilita la proyección y estimación de los recursos financieros destinados a la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta los costos límite que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades necesarias del Plan de Acción; asimismo posibilita conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto está conformado por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción; igualmente presenta la columna de periodos, de costos, cerrando en las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	1era. semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	1era. semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos de APAFA
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	1era. semana de marzo.	Ninguno	Ninguno
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	2da. semana de abril.	Ninguno	Ninguno
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (visita).	Mayo – noviembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.7 Sistematización de la ficha de monitoreo.	1era. Semana de mayo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.8 Elaboración del plan de acompañamiento.	2da. Semana de mayo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.9 Ejecución de la visita en el aula y aplicación de la ficha de observación/ cuaderno de campo.	Junio-noviembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios

1.10 Asesoramiento al docente brindándole asistencia personalizada sobre la base de su observación.	Junio-noviembre.	Ninguno	Ninguno
1.11 Elaboración del reporte de avance del acompañamiento.	Julio.	Ninguno	Ninguno
1.12 Sistematización de los resultados del acompañamiento.	julio-octubre	Ninguno	Ninguno
1.13 Plan del círculo de interaprendizaje.	julio	S/. 100.00	Recursos propios
1.14 Formación de los grupos según área/ciclo/grado.	Julio	Ninguno	Ninguno
1.15 Elaboración de un cronograma trimestral.	Julio	Ninguno	Ninguno
1.16 Elección y definición de las temáticas de acuerdo a las necesidades del docente.	Julio	Ninguno	Ninguno
1.17 Ejecución de los círculos de interaprendizaje y la elaboración del portafolio docente.	Julio-noviembre	Ninguno	Ninguno
1.18 Establecer los retos y compromiso a partir de las debilidades y fortalezas encontradas.	Julio-agosto	Ninguno	Ninguno
1.19 Evaluación de los círculos de interaprendizaje.	Agosto	Ninguno	Ninguno
1.20 Elaboración de instrumento.	Agosto	S/. 100.00	Recursos propios
1.21 Recojo de evidencias.	Agosto-setiembre	Ninguno	Ninguno
1.22 Contrastación de evidencias con el MBDD.	Setiembre	Ninguno	Ninguno
1.23 Sistematización de resultados.	Setiembre	Ninguno	Ninguno
1.24 Elaboración, reporte y socialización del informe.	Octubre	S/. 200.00	Recursos propios

1.25 Retroalimentación en base a resultado de evaluación.	Octubre	Ninguno	Ninguno

9.- Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

El estudio de cada uno de los módulos formativos abrió las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, a través del análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio de la producción de textos escritos y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80070 "Nuestra Señora del Perpetuo Socorro".

El Módulo de inducción ofreció orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización, el conocimiento concreto y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que incidían directamente en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A través de este proceso se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio en la producción de textos escritos de los estudiantes de V ciclo de Educación Primaria.

El Módulo 1 Dirección escolar presentó los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, así como de la formulación de propuestas de solución en relación al problema priorizado, en este caso el nivel insatisfactorio en la producción de textos escritos, permitiéndonos mejorar nuestra Visión Institucional y establecer propuestas de solución al problema.

En relación al Módulo 2 Planificación Escolar, se analizó cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos inmersos en la propuesta de solución al problema priorizado. En este sentido, en el Plan de Acción, se asignó un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso, posibilitándonos establecer una la cadena de valor del sistema institucional, en procura de la mejora continua.

En cuanto al Módulo 3 titulado Participación y clima institucional posibilitó determinar su incidencia en la problemática de producción de textos escritos; y, asimismo, permitió elaborar el Informe del Diagnóstico que recabó información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la elaboración de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. De otro lado, se elaboró un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con lo que se logró recabar información sobre el desempeño docente en el área de Comunicación y las percepciones de los docentes

sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área de comunicación y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la producción de textos escritos de sus hijos.

De otro lado, el Módulo 4 Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico nos brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; luego, se procedió al procesamiento cuantitativo y cualitativo de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los consiguientes resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial; igualmente se recurrió al análisis y a la reflexión en torno a la información recabada que nos permitió la toma de decisiones en cuanto a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El Módulo 5 titulado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, finalmente, posibilitó identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Asimismo, se aprovechó las orientaciones y la estructura para la elaboración del Plan de Acción que coadyuve a formular acciones concretas para dar solución al nivel insatisfactorio en la producción de textos escritos, proponiendo una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. De esta manera el producto del Plan de Acción es el resultado de una elaboración progresiva, que se ha concretizado con el aporte de cada módulo estudiado y analizado.

10. Lecciones aprendidas

En el curso de elaboración del Plan de Acción se identificó, en la praxis, un conjunto de aprendizajes, producto de los aciertos y desaciertos en el proceso experimentando, admitiendo que:

-Es fundamental partir de un diagnóstico para identificar la problemática que afecta el logro de aprendizaje de los estudiantes, es decir, analizar con más profundidad las probables causas y efectos del problema en cuestión, y a partir de esta comprensión plantear las alternativas de solución. En ese sentido el trabajo colaborativo cumple un papel importante en la construcción de instrumentos que permitan recoger la información necesaria.

-Es importante empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, que les permita conocer la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas negativos sobre evaluación.

-Es preciso que toda la comunidad participe y se involucre en la elaboración del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes. En ese sentido, hay que superar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones y estrategias de mejora frente a problemas que inciden en el logro de aprendizaje de los estudiantes.

-Es importante que el MAE sea de conocimiento de toda la comunidad educativa y que se valore su aplicación en la mejora de los aprendizajes.

-Es necesario promover la autoevaluación en el docente, en el sentido de que ésta es una poderosa arma de reflexión, que permite el desarrollo profesional y la mejora permanente que finalmente inciden en el aprendizaje y el éxito de los estudiantes.

-Es preciso que la evaluación del desempeño laboral del docente en el aula se base en pruebas y acciones objetivas para una retroalimentación eficaz, en base a un informe concreto.

-Es de mucha importancia empoderar al directivo, en aspectos académicos y en la gestión del conocimiento y la investigación, porque para poder monitorear, acompañar y evaluar a los docentes, el directivo debe estar preparado.

REFERENCIAS

Cassany, D. (1998). *Reparar la escritura*. Didáctica de la corrección escrita. GRAO.

Cassany, D. (1999a). *La cocina de la escritura*. Barcelona: Anagrama.

Cassany, D. (1999). *Construir la escritura*. Barcelona: Paidós.

Cassany, d; Luna, M; Sanz, G(1994). *Enseñar lengua*. Barcelona. Editorial GRAO

De Zubiría, M. (1998). *Tratado de pedagogía conceptual 1*. Colombia. Vega impresores.

Gómez Palacio, M. (1998). *Talleres de Escritura*. México: SEP, Pronalees. González, D. (1995) Adaptaciones Curriculares. Guía para su elaboración. Granada: Aljibe. 81-133.

Kenneth, M. (1993). *El maestro como profesional reflexivo*. Cuadernos de Pedagogía 220. 44-49.

Lacasa P, Anula J, Martín B. (1995). *Leer y escribir: ¿cómo lograrlo desde la perspectiva del lenguaje integrado?* Comunicación, Lenguaje y Educación. 25. 31-49.

Lacasa, P. (1994). *De qué al cómo enseñar: los contenidos y los medios. En Aprender en la escuela, aprender en la calle*. España: Visor. 231-260.

McCormick, L. (1998). *Didáctica de la escritura. En la escuela primaria y secundaria*. Buenos Aires: AIQUE.

MINEDU (2014). *Marco del Buen Desempeño Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú.

MINEDU (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Lima, Perú.

MINEDU (2015). *Manual de gestión Escolar. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú

MINEDU (2016). Texto 1 *Dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa.* Trujillo, Perú.

MINEDU (2016). Texto del módulo2 *Planificación escolar*. *La toma de decisiones informadas.* Trujillo, Perú.

MINEDU (2017). Texto del módulo 3. *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Trujillo, Perú.

MNEDU (2017). Texto del módulo 4. *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Trujillo, Perú.

MINEDU (2016). Módulo 6: *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.* Guía para el participante-Primer fascículo. Trujillo, Perú.

MINEDU (2016). Módulo 6: *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.* Guía para el participante-Segundo fascículo. Trujillo, Perú.

MINEDU (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima, Perú.

Poder Ejecutivo (3 de mayo de 2016). Resolución Ministerial, aprueba nuevo Currículo Nacional de Educación Básica. [Resolución Ministerial 281 de 2016]. DO: El Peruano.

Rivas, R. (2001). *Dislexia, disortografía y disgrafía.* Madrid: Pirámide. Salgado, H. (1997). *¿Qué es la ortografía?* Argentina: AIQUE.

Solé, I. (1992). *Estrategias de lectura*. Barcelona. GRAÓ

APÉNDICE

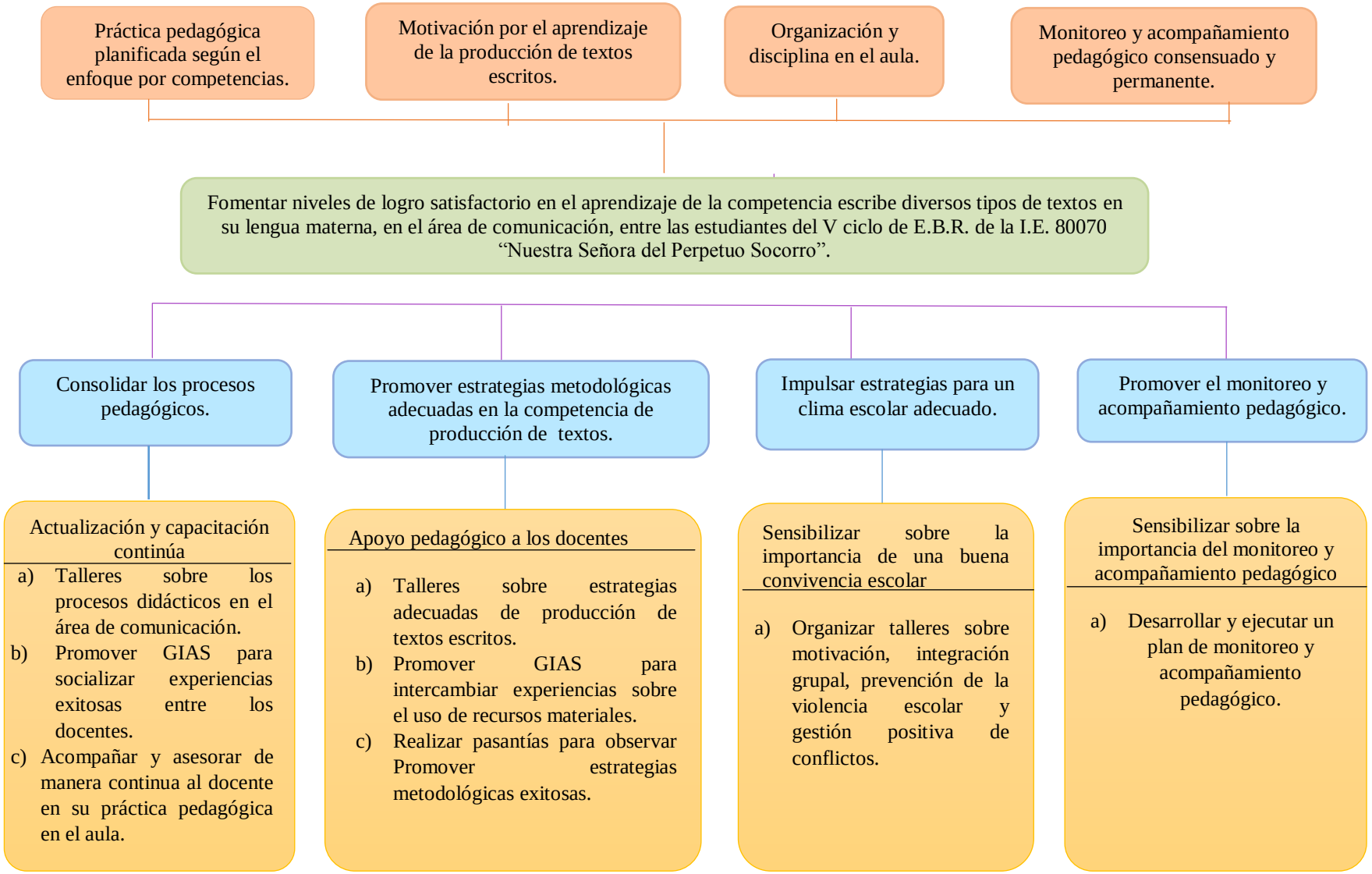

Figura: Árbol de objetivos.