

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTEARRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL ÁREA DE HISTORIA, GEOGRAFÍA Y ECONOMÍA DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARÍA NEGRÓN UGARTE DEL DISTRITO DE TRUJILLO, PROVINCIA DE TRUJILLO - UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

ALEGRÍA MÉNDEZ, Yuliana Rosa

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico:.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos	9
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	22
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	23
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.3. Instrumentos de acompañamiento pedagógico....	25
5.1.1.3 Evaluación.....	26
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	26
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	26
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación.....	27
5.1.2 Área curricular.....	27
5.1.2.1 Enfoque del área de Historia, Geografía y Economía.....	27
5.1.2.2 Competencias.....	28
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas.....	29

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos.....	30
5.1.2.2.3. Estrategias para favorecer el clima en el aula.....	31
5.2. Experiencia Exitosa.....	34
6. Diseño del Plan de Acción	36
6.1 Objetivos.....	36
6.1.1 Objetivo general.....	36
6.1.2 Objetivos específicos.....	36
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	41
8. Presupuesto.....	47
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	49
10. Lecciones Aprendidas.....	51
Referencias.....	52

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i>	Análisis de los resultados del diagnóstico.....	14
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	38
<i>Figura 5.</i>	Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	42
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción.....	46
<i>Figura 7.</i>	Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.....	47

Índice de Tablas

Tabla 1. Resultados de la IE “María Negrón Ugarte” en 2º grado de secundaria en Historia, Geografía y Economía – ECE 2016.....	6
Tabla 2. Resultados de la IE. “María Negrón Ugarte” en 1º grado de educación básica regular en Historia, Geografía y Economía.....	6

Introducción

A partir del postulado que lo único permanente es el cambio, los directivos de las instituciones educativas no están ajenos a esta premisa. Es por ello, que se hace necesario y urgente plantear cambios desde la gestión, a fin de dejar en el pasado la idea de que los equipos directivos tienen funciones fundamentalmente administrativas, que son los únicos responsables de la marcha de las instituciones educativas. Actualmente los equipos directivos tienen la gran responsabilidad de ser líderes pedagógicos que promuevan la mejora de los aprendizajes. Esta es su función esencial.

El liderazgo del equipo directivo incide en el logro de los aprendizajes, en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los docentes, estimule una comunicación fluida con ellos, los acompañe constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades. De este modo mejorará la práctica pedagógica.

El presente Plan de Acción, responde a la alternativa de solución frente al problema “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Historia, Geografía y Economía, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04, ubicada en el distrito de Trujillo, provincia de Trujillo - La Libertad, la cual consiste en la eficiente implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente.

En el primer acápite, se realiza la identificación de la problemática institucional y la caracterización del contexto socio cultural de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte”, y se refiere al proceso de formulación del problema priorizado.

El segundo acápite, se refiere al diagnóstico y análisis de los resultados obtenidos con los instrumentos cualitativos y cuantitativos aplicados y la relación del problema con la visión de cambio, los procesos de la institución, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

En el tercer acápite, se desarrolla la caracterización del rol como Líder Pedagógico del directivo y su relación con las cinco dimensiones del liderazgo. En el cuarto acápite se describe y sistematiza la información para el planteamiento de la alternativa de solución. En el siguiente acápite se sustenta la alternativa de solución

priorizada a través del marco conceptual del monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente y los lineamientos del área de Historia, Geografía y Economía, su enfoque, sus competencias, estrategias, además de la experiencia exitosa con la que se relacionó.

En el sexto acápite se diseña el Plan de Acción teniendo en cuenta los objetivos y matriz del Plan de acción con las actividades planteadas. El siguiente apartado hace referencia al Plan de monitoreo y evaluación; en el octavo acápite, al presupuesto determinado por cada actividad planificada; en el penúltimo apartado se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción y en el acápite décimo se reconoce las lecciones aprendidas a lo largo de todo el proceso, como la necesidad de incorporar al interior de la escuela una cultura de evaluación permanente a través del monitoreo y acompañamiento pedagógico. Finalmente, se encuentran las referencias y los apéndices.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio-Cultural de la I.E. María Negrón Ugarte

La Institución Educativa “María Negrón Ugarte” está ubicada en el sur este de la ciudad de Trujillo, en el centro de tres urbanizaciones: El Bosque, La Noria y Santo Dominguito, siendo su localización exacta la calle Guzmán Barrón N° 730 de la urbanización El Bosque (local principal), frente al cual se ubica el otro local, de menor extensión donde se desarrollan las actividades deportivas.

La institución educativa tiene cerca tres mercados: Santo Dominguito, Santa Rosa y La Noria. Asimismo, podemos localizar cerca de su perímetro a la comisaria La Noria y el hospital de especialidades básicas de La Noria, así como las parroquias “Cristo Resucitado” y “Cristo Redentor”.

El Bosque es conocida como la urbanización ecológica por la presencia de parques tales como: ecológico de las ciencias y las artes, Matías Maestro, Corazón de Jesús, Cedere El Bosque, entre otros. Sin embargo, en su demanda territorial, uno de los problemas que afecta la urbanización es el manejo inadecuado de los residuos, a lo que se suma la falta de cultura ambiental. Otro de los problemas, al que no es ajeno la institución es la presencia de pintas en las paredes. También tenemos la presencia de desconocidos con actitudes sospechosas, cerca de sus inmediaciones, lo que pone en alerta a la comunidad educativa, motivo por el cual se hace necesario que las alumnas adquieran competencias relacionadas al cuidado de su protección e integridad, contando para esto con el apoyo decidido de sus padres y/o apoderados y las instituciones de la comunidad, como por ejemplo la PNP y la Seguridad ciudadana.

La institución educativa María Negrón Ugarte cuenta con tres turnos de funcionamiento. En Educación Básica Regular se brinda atención a 1300 estudiantes aproximadamente, distribuidas en 59 secciones, en los turnos de mañana y tarde. Nuestra población escolar proviene de hogares con estructura familiar diversa (monoparentales, nucleares, extensas, etc.), con niveles socioeconómicos de medio a

bajo, que como mencionamos líneas arriba no solo corresponden a las zonas aledañas sino también a otros distritos.

Las actividades educativas se desarrollan en los dos locales con que cuenta la institución educativa, que suman aproximadamente 20 213 metros cuadrados. En su local principal de aproximadamente 15 000 metros cuadrados se cuenta con ambientes de material noble con una antigüedad mayor a treinta años, la mayoría con techos de calamina recientemente renovados por el MINEDU y solo algunos de material noble contruidos con el apoyo de los padres de familia de diferentes gestiones. Se cuenta con servicios básicos de luz eléctrica, agua, desagüe, internet. Los ambientes están distribuidos en doce pabellones, donde se localizan treinta aulas, 40 servicios higiénicos para estudiantes, 6 ambientes administrativos, 10 servicios higiénicos para el personal laboral, 03 laboratorios: Biología-Química, Física-Matemática y Cómputo, 01 centro de recursos para el aprendizaje, 01 Aula de innovaciones pedagógicas, 01 Aula de Banda, 01 Sala de Conferencias, 01 sala de exposiciones, 02 patios de recreación, 01 Capilla y áreas verdes. Además, se cuenta con un pozo tubular para la extracción de agua subterránea.

En su segundo local, de aproximadamente 5 000 metros cuadrados se cuenta con el campo deportivo, graderías y 12 servicios higiénicos: 10 para estudiantes y 2 para docentes. Asimismo, se cuenta con una pista habilitada temporalmente para atletismo.

Pese al gran número de profesionales que laboramos en la institución y a la buena imagen, la cual se vio afectada por el cambio frecuente de directores en la última década, percibimos que no se ha podido consolidar una cultura institucional acorde con la visión y valores que planteamos en nuestro Proyecto Educativo Institucional, hace ya más de diez años. Se denota aún la necesidad de un mayor compromiso de cada uno de los actores de nuestra institución: padres y madres de familia que se involucren más decididamente en la educación de sus hijas, ya que el binomio escuela-familia es definitivamente el pilar más sólido para lograr aprendizajes significativos y de calidad que permitan a las estudiantes el desarrollo pleno de su potencialidades; asimismo, requerimos maestros y maestras que más allá de asignar calificativos, sean capaces de plantearse como reto que sus estudiantes aprendan, atendiendo a cada uno de ellos de manera respetuosa, equitativa y afectiva, generando el amor por aprender.

Contamos con una plana docente calificada, que cuentan con estudios de especialización y post grados de maestría y doctorado, un equipo directivo

identificado y comprometido con los objetivos institucionales, cuya gestión democrática y de liderazgo compartido permite la participación de los integrantes de la comunidad educativa, demostrándose apertura al diálogo y a las propuestas

También contamos con instituciones aliadas como juntas vecinales, parroquias, centros de salud, con quienes se coordinan diversas acciones de bienestar físico, espiritual y social para la comunidad educativa, tales como campañas de prevención de enfermedades, campañas de vacunación, eventos religiosos, eventos cívico-patrióticos, entre otros. Asimismo, contamos con el apoyo de diversas instituciones educativas (universidades, institutos pedagógicos y tecnológicos) con los cuales existen convenios institucionales o acciones de apoyo orientadas a fortalecer los aprendizajes de nuestras estudiantes que son el pilar y la razón de ser de nuestro quehacer educativo.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego de haber analizado la documentación sobre los resultados de la Evaluación de la ECE 2016 para segundo grado y los resultados de las actas promocionales de primer grado del mismo año 2016 (Ver tabla 01 y 02), y teniendo en cuenta los resultados del monitoreo y acompañamiento a los docentes, se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Historia, Geografía y Economía, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04, ubicada en el distrito de Trujillo, provincia de Trujillo-La Libertad.

Frente al problema priorizado se entiende que los docentes de Historia, Geografía y Economía hacen uso de estrategias metodológicas tradicionales, las cuales se evidencian en el desarrollo expositivo de las clases, centrándose en los conocimientos más que en el desarrollo de capacidades. En la mayoría de los casos las planificaciones de las sesiones de aprendizaje no son ejecutadas de acuerdo con lo planificado, poco se tienen en cuenta los procesos mentales y procesos pedagógicos.

NIVELES DE LOGRO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Satisfactorio	40	16,6
En proceso	95	39,4
En inicio	58	24,1
Previo al inicio	48	19,9
Total	241	100

Tabla N° 01: Resultados de la I.E. “María Negrón Ugarte” en 2° grado de secundaria en Historia, Geografía y Economía – ECE 2016

Nivel de logro	2014	2015	2016
18-20	12.5%	14.6%	17.6%
14-17	43.8%	42.7%	47.1%
11-13	31.3%	30.5%	23.5%
0-10	12.5%	12.2%	11.8%

Tabla N° 02: Resultados de la I.E. “María Negrón Ugarte” en 1° Grado de Secundaria en Historia, Geografía y Economía

Ante esta situación se hizo necesario realizar un diagnóstico más detallado en el área de Historia, Geografía y Economía. Se ha analizado el problema haciendo uso de la técnica del árbol de problemas, identificando las siguientes causas:

Una de las causas que ha provocado este problema es manejo inadecuado del tiempo en aula, ya que en muchas ocasiones no se concluye con la sesión de aprendizaje planificada, lo que no permite el desarrollo adecuado de los procesos pedagógicos para el logro de los aprendizajes. Entre los factores que se vinculan a esta causa se encuentran los relacionados a la gestión curricular, y específicamente de acuerdo al modelo de Leithwood, al desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes, sobre aspectos como: características de los procesos pedagógicos, y dosificación del tiempo de las actividades pedagógicas. Todo esto genera que las sesiones de clase sean monótonas y las estudiantes no logren aprendizajes significativos.

Otra causa que ha provocado este problema es el manejo inadecuado de las herramientas pedagógicas por parte de los docentes al ejecutar las sesiones de aprendizaje. Entre los factores que se vinculan a esta causa, también se encuentran los relacionados a la gestión curricular, y específicamente de acuerdo con el modelo de Leithwood, el desarrollo de las capacidades profesionales, sobre aspectos como: procesos pedagógicos, didáctica general, enfoque del área de Historia, Geografía y Economía y acompañamiento al estudiante. Todo esto genera que las sesiones de clase desarrolladas sean poco motivadoras, ya que no se consideran los intereses y

necesidades de las estudiantes, así como tampoco los estilos y ritmos de aprendizaje, generando un bajo nivel de logro de sus aprendizajes.

Otra causa que ha provocado este problema es el deficiente acompañamiento pedagógico, que se evidencia en el uso ineficiente del tiempo destinado al trabajo colegiado de los docentes del VI ciclo del área de Historia, Geografía y Economía, donde no se aprovecha para realizar un intercambio de prácticas pedagógicas positivas entre los docentes del área, ni para hacer un acompañamiento pedagógico a los docentes. Entre los factores asociados a esta causa se encuentran los relacionados al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. (MAE). Esto, sin duda, contribuye a que las sesiones de aprendizaje sean monótonas, poco motivadoras, y en muchas ocasiones no respondan a las necesidades e intereses de las estudiantes, lo que repercute en que no se logren aprendizajes significativos.

Otra causa es la inadecuada convivencia escolar, ocasionada por el desconocimiento de los mecanismos positivos de regulación del comportamiento de los estudiantes y de estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos en el aula, la cual se relaciona con una inadecuada gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, gestión de conflictos y gestión del modelo de disciplina. Esto genera un ambiente poco propicio para el aprendizaje, ya que se utilizan mecanismos de represión o permisividad que no aportan a fortalecer los principios básicos de la convivencia con otros, así como tampoco promueven oportunidades de aprendizajes a partir de los conflictos que se puedan generar.

A fin de superar las causas del problema priorizado Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Historia, Geografía y Economía, en las estudiantes del sexto ciclo de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte”, se cuenta con: un equipo directivo y jerárquico identificado y comprometido con los objetivos educacionales, un significativo porcentaje de docentes calificados, una gestión democrática y de liderazgo compartido con apertura al diálogo y a las propuestas, aliados estratégicos como son las juntas vecinales, parroquias, centros de salud, universidades e institutos.

Todo lo anteriormente expuesto contribuirá a promover y orientar el cambio en la gestión escolar, con la consecuente mejora del desempeño profesional de los docentes el área de Historia, Geografía y Economía, así como a elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

Para una mejor visualización, a continuación, presentamos el árbol de problemas, con las causas y efectos descritos previamente:

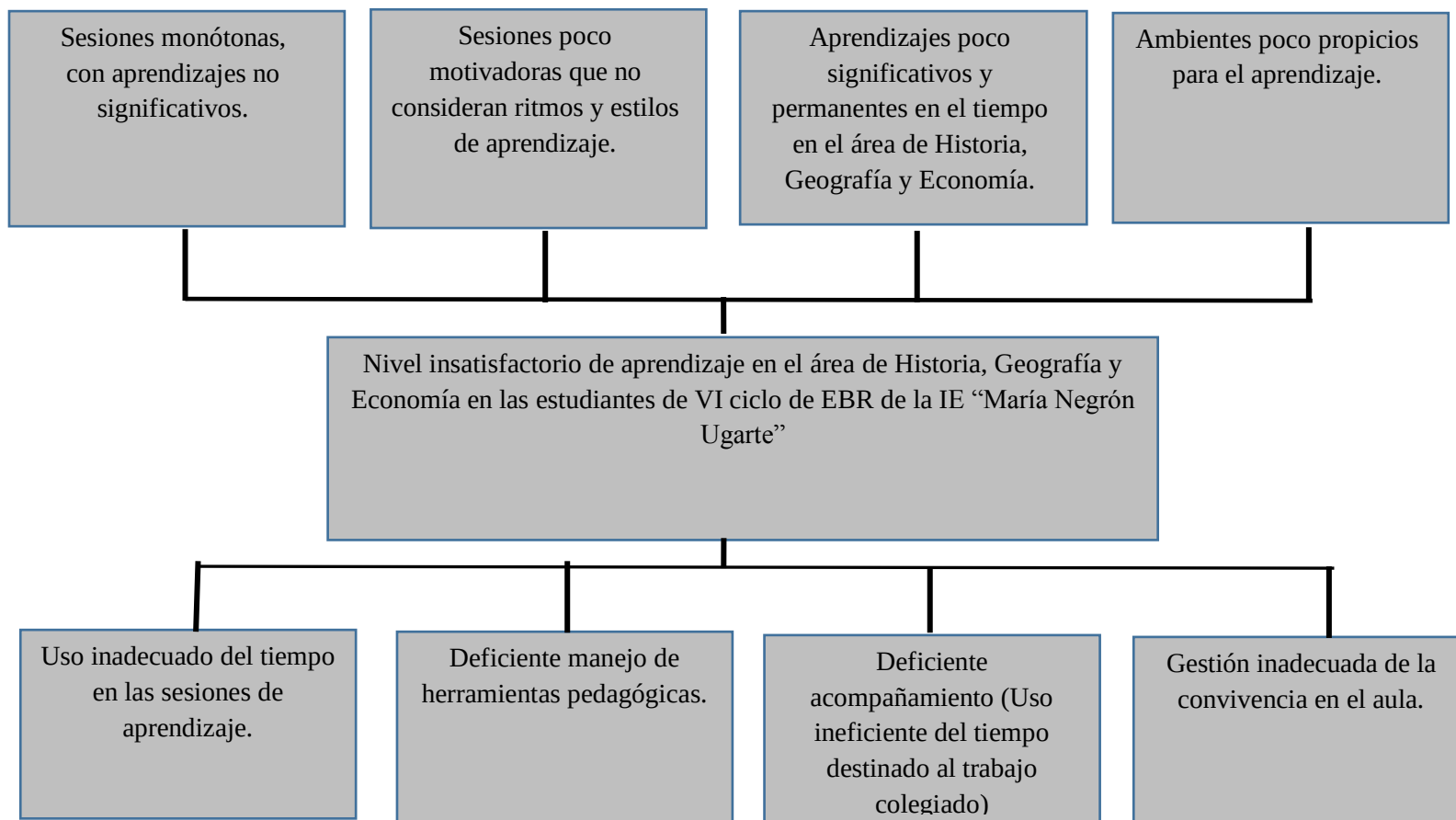


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para el trabajo académico se utilizaron técnicas e instrumentos que permitieron el recojo de información. Para el análisis cuantitativo se aplicó una Ficha de Monitoreo en el aula para los aspectos uso adecuado del tiempo y manejo de herramientas pedagógicas y para el análisis cualitativo, se utilizó la técnica del Focus Group para recoger la percepción de los estudiantes sobre el uso adecuado del tiempo y la convivencia en el aula, y a los docentes sobre monitoreo y acompañamiento.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 100% de los docentes muestran dificultades para dosificar las actividades pedagógicas y aprovechar al máximo el tiempo requerido para cada proceso. Esto se debe a que los docentes necesitan mejorar la distribución del tiempo en cada proceso pedagógico: motivación, recuperación de saberes previos, conflicto cognitivo y otros.

Por otro lado, el 80% de docentes observados presenta dificultades en el manejo de herramientas pedagógicas, debido a que no plantean el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las rutas de aprendizaje, además no comunican con claridad el propósito, no recogen saberes previos. Asimismo, no relacionan las competencias y las capacidades de las rutas de aprendizaje de Historia, Geografía y Economía, es decir su práctica pedagógica no se orienta a que los estudiantes se desenvuelvan como ciudadanos conscientes de que tienen derechos y deberes cívicos, y se comprometan con el bien común, la defensa de los derechos humanos.

2.1.2 Resultados cualitativos. Respecto al manejo del tiempo las estudiantes consideran que la dosificación de las actividades pedagógicas es medianamente satisfactoria debido a que las sesiones de aprendizaje no han sido planificadas adecuadamente, en función del tiempo disponible y que utilizan regular tiempo en actividades como: tomar lista, revisar cuadernos o fichas de trabajo.

Para revertir estos hallazgos el equipo directivo debe gestionar oportunidades de capacitación para los docentes en este aspecto, para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje, así como monitorear y orientar el uso efectivo del tiempo en función del logro de aprendizajes de las estudiantes y

considerando la atención de sus necesidades e intereses, así como sus ritmos y estilos de aprendizaje.

Respecto a la convivencia en el aula, se evidencia que hay una gestión inadecuada, ya que las estudiantes manifiestan que el trato de los docentes es respetuoso pero serio, lo que no permite una relación de cercanía, lo que produce que las alumnas sientan temor de hacer preguntas cuando no entienden algo o necesitan comunicar algún otro sentimiento. Cuando se suscita alguna situación conflictiva entre compañeras, los docentes les llaman la atención, les marcan la agenda o les comunica que les bajará la nota. Para revertir esta situación, el equipo directivo debe promover la reflexión sobre la gestión del docente para crear un clima positivo propicio para el logro de aprendizajes, así como gestionar oportunidades de capacitación sobre estrategias para la solución de conflictos en el aula.

Respecto al acompañamiento, los docentes manifiestan que el trato es respetuoso y amable, sin embargo, éste es esporádico, no sostenible, limitándose a dar pautas generales que no responde a sus necesidades de aprendizaje, y además no se tiene precisadas las actividades a desarrollarse en los espacios destinados al trabajo colegiado. Para revertir esta situación se deberá planificar de manera participativa y democrática las actividades de Monitoreo y Acompañamiento orientadas fundamentalmente a reforzar las capacidades pedagógicas de los docentes de Historia, Geografía y Economía.

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

El problema que nos ocupa en el presente trabajo es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Historia, Geografía y Economía, en los estudiantes del VI Ciclo de EBR de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04-TSE.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para dosificar las actividades pedagógicas. También se observa dificultad para plantear el reto o conflicto y

comunicar con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas. Por otro lado, los docentes tienen dificultad para recoger saberes previos y generar nuevos aprendizajes, así como para acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje. Asimismo, le cuesta relacionar las competencias y las capacidades de las rutas de aprendizaje de Historia, con los procesos de evaluación formativa y sumativa y adecuar las estrategias metodológicas a las necesidades e intereses de los estudiantes. Esto se debe a que el acompañamiento las horas de trabajo colegiado destinadas al fortalecimiento de sus capacidades docentes han sido utilizadas de manera deficiente, el monitoreo ha sido insuficiente y no han recibido la asesoría necesaria.

Entre los procesos que se relacionan con los hallazgos encontrados describiremos aquellos en los cuáles se debe poner mayor énfasis para solucionar el problema. Principalmente tienen relación con los procesos operativos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, los cuales en el nivel 01 son: Preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes, Fortalecer el desarrollo docente, y Gestionar los aprendizajes, Gestionar la convivencia escolar y la participación, desarrollar el trabajo colegiado, realizar acompañamiento pedagógico.

Asimismo, los resultados encontrados se relacionan con las competencias del Marco del buen desempeño directivo (MBDDir), como son los referidos a las competencias 02 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad, la competencia 5 que precisa que el directivo promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje, así como también con la competencia 06 del MBDDir, que indica que el 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.

Relacionando el problema con los compromisos de gestión escolar (Minedu, 2016c), podemos afirmar que no se ha cumplido con las metas referidas al primer compromiso 01 de progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, debido a que

los resultados de aprendizaje de las estudiantes de VI ciclo muestran un bajo nivel en los resultados de la ECE y las actas promocionales.

El problema se relaciona también con el compromiso de gestión de la convivencia escolar, ya que es importante lograr una convivencia armoniosa donde nuestras estudiantes aprendan a convivir y a relacionarse adecuadamente con los demás actores de la comunidad educativa.

Finalmente, respecto al compromiso 04 referido al Monitoreo y Acompañamiento a los docentes, que nos permite determinar las fortalezas y debilidades de los docentes y estudiantes a través de la observación in situ, y asimismo, fortalecer esas debilidades, podemos afirmar que en nuestra I.E. aún no se ha podido lograr en cuanto a la utilización de estrategias activas, de trabajo en equipo, que sean más motivadoras y no tradicionales.

Asimismo, como resultado de la aplicación del instrumento cualitativo podemos confirmar los resultados mencionados en los párrafos anteriores y agregar que, los docentes del área de Historia, Geografía y Economía del VI ciclo de EBR realizan una gestión inadecuada de la convivencia en el aula y que los espacios para el acompañamiento son utilizados de manera ineficiente, debido a que no se ha podido fortalecer suficientemente sus capacidades en estos aspectos.

Entre los procesos operativos, relacionados con estos resultados cualitativos encontrados, tenemos: PO. 05 Gestionar la convivencia escolar y la participación, con los siguientes proceso de nivel 1: PO 05.1 Promover la convivencia escolar y PO 05.2 Prevenir y resolver conflictos. Igualmente, los resultados encontrados se relacionan con la competencia 2 del MBDDirectivo: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

En cuanto a su relación con los compromisos de gestión escolar podemos afirmar que no se han cumplido las metas referidas al compromiso 5 Gestión de la Convivencia Escolar en la IE por cuanto los resultados evidencian que los docentes del área de Historia, Geografía y Economía del VI ciclo de EBR no realizan una gestión adecuada de la convivencia en el aula, lo que resta oportunidad a crear un espacio que genere aprendizajes significativos.

Ante el problema priorizado y los resultados encontrados, el reto que tiene el equipo directivo es incrementar el porcentaje de estudiantes que mejoren su nivel de

logro en el área de Historia, Geografía y Economía de las estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo, Provincia Trujillo, Región La Libertad. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: que los aprendizajes adquiridos por nuestras estudiantes sean significativos y permanentes en el tiempo. Esto será posible al promover el uso efectivo del tiempo en las sesiones de aprendizaje y el manejo adecuado de las herramientas pedagógicas.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro que sintetiza todo lo anterior.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	Procesos de gestión institucional implicados	Compromisos de gestión implicados	Competencias del MBD Directivo implicados
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Historia, Geografía y Economía, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte” del distrito de Trujillo - UGEL 04.	Resultados cuantitativos: El 100% de los docentes muestra dificultades para dosificar las actividades pedagógicas. El 60% de docentes tiene dificultades en el manejo de herramientas pedagógicas, ya que muestran dificultad para plantear el reto o conflicto cognitivo, comunicar el propósito de la sesión y las actividades previstas, relacionar las competencias y las capacidades con los procesos de evaluación, adecuar las estrategias metodológicas a las necesidades e intereses de los estudiantes, recoger saberes y generar nuevos aprendizajes y acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje. Resultados cualitativos: Se evidencia un manejo inadecuado del tiempo por parte de la mayoría de los docentes del VI Ciclo, en el área de Historia, Geografía y Economía. Se evidencia un manejo inadecuado de las herramientas pedagógicas. Se evidencia que hay una gestión inadecuada, ya que las estudiantes manifiestan que el trato de los docentes es respetuoso pero serio, lo que no permite una relación de cercanía, lo que produce que las alumnas sientan temor de hacer preguntas cuando no entienden algo o necesitan comunicar algún otro sentimiento. Manifiestan además, que cuando se suscita alguna situación conflictiva entre compañeras, los docentes les llaman la atención, les marcan la agenda o les comunica que les bajará la nota.	P002: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. P002.2 Programar el tiempo para el aprendizaje. PO 04: Gestionar los aprendizajes: PO 04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO 04.2 Reforzar los aprendizajes. PO 04.3 Realizar acompañamiento integral al estudiante. PO 04.4 Evaluar aprendizajes PO 03: Fortalecer el desempeño docente PO 03.1: Desarrollar trabajo colegiado. PO 03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PO. 05 Gestionar la convivencia escolar y la participación PO 05.1 Promover la convivencia escolar y PO 05.2 Prevenir y resolver conflictos	Comp. 01 Logros de aprendizaje Comp. 04 Monitoreo y acompañamiento. Comp. 05 Gestión de la Convivencia Escolar en la IE	Competencia 02: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Competencias 05: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su I.E. basada en la colaboración, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Competencia 06: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Figura 02. Relación del problema con la visión de cambio, procesos y compromisos de gestión escolar, y el Marco del Buen Desempeño del Directivo.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Viviane Robinson, citada en el módulo introductorio (Minedu, 2016) el rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones, la primera de éstas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea realizar una jornada de reflexión con los docentes del área de Historia, Geografía y Economía de primero y segundo grado donde se analice los resultados del diagnóstico realizado y la necesidad de mejorar el desempeño del equipo directivo y docente para establecer como meta consensuada que todos los docentes mencionados anteriormente, mejoren su práctica pedagógica en cuanto al manejo del tiempo y herramientas pedagógicas lo que a su vez contribuirá a que un mayor número de estudiantes alcance un nivel satisfactorio en el desarrollo de competencias del área de Historia, Geografía y Economía.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos en forma estratégica. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado se plantea gestionar de manera oportuna y eficiente los recursos y materiales educativos, ya sea los proporcionados por el MINEDU, así como los adquiridos por la institución, tales como libros textos, XO, Aula de Innovaciones Pedagógicas, Proyector Multimedia, Acceso a Internet, etc. para utilizarlos adecuadamente en el desarrollo de sesiones y motivar de manera sostenida a las estudiantes.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del área de Historia, Geografía y Economía de primer y segundo grado, partiendo de la reflexión y análisis de la realidad, la revisión del currículo nacional y otros documentos pedagógicos, poniendo énfasis en el manejo del tiempo y herramientas pedagógicas.

La cuarta dimensión es la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea implementar los Círculos de inter-aprendizaje (CIA), jornadas de autoformación (JAD) y de auto-reflexión relacionados con procesos pedagógicos, didáctica general y didáctica del área, enfoque del área de Historia, Geografía y Economía, evaluación formativa y las competencias a abordar, ya que favorecen la

socialización y valoración de prácticas docentes exitosas, así como la reflexión y el fortalecimiento de la comunicación y el trabajo en equipo.

La quinta y última dimensión de Robinson considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea monitorear el cumplimiento estricto de la calendarización del año escolar, priorizando al máximo las horas para el aprendizaje, evitando interrupciones y presiones externas, así como establecer normas de convivencia consensuadas, de modo tal que se asegure el desarrollo de los aprendizajes en un ambiente ordenado, saludable y armonioso.

A continuación, se presenta en forma esquemática lo anteriormente descrito:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Mejora de la práctica pedagógica de los docentes de VI ciclo en el área de Historia, Geografía y Economía, puntualizando el manejo del tiempo y las herramientas pedagógicas.	Para que las estudiantes de primer y segundo grado mejoren sus aprendizajes en el área de Historia, geografía y economía.
Uso estratégico de recursos	Gestión oportuna y eficiente de los recursos y materiales educativos.	Para utilizarlos adecuadamente en el desarrollo de las sesiones y motivar de manera permanente a las estudiantes.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica en el área de Historia, Geografía y Economía.	Para mejorar el desempeño docente referido especialmente al manejo del tiempo y herramientas pedagógicas.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores	Implementación de los Círculos de interaprendizaje, jornadas de reflexión y autoformación.	Porque favorece la socialización y valoración de prácticas docentes exitosas, así como la reflexión y el fortalecimiento de la comunicación y el trabajo en equipo.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Monitoreo del cumplimiento de la calendarización del año escolar, priorizando al máximo las horas para el aprendizaje. Establecimiento de normas de convivencia consensuadas.	Para asegurar el desarrollo de los aprendizajes en un ambiente saludable y armonioso.

Figura 03. Caracterización del rol como líder pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Historia, Geografía y Economía, en las estudiantes del VI de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte”, se ha creído conveniente que la alternativa más viable es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) a los docentes de Historia, Geografía y Economía del VI ciclo de la IE “María Negrón Ugarte”, enfatizando en el uso efectivo del tiempo y manejo adecuado de herramientas pedagógicas en sus sesiones de aprendizaje, y teniendo especial atención en promover que los docentes hagan uso de situaciones significativas contextualizadas a la realidad problemática que aqueja a la comunidad, afin de que las competencias desarrolladas por nuestras estudiantes les permitan consolidar su identidad personal y social, y el ejercicio de sus derechos y deberes.

Consideramos dicha alternativa por cuanto el MAE es la integración de tres procesos complementarios. El primero de ellos, el monitoreo, entendido como el proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2013); el acompañamiento que consiste en “brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez-Molina, 2011) y la evaluación de la práctica pedagógica que pretende asegurar que los docentes se desempeñen a toda su capacidad para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y al mismo tiempo, busca mejorar la propia práctica del docente al identificar fortalezas y debilidades para conseguir un mayor desarrollo profesional” (OCDE, 2011).

En ese sentido, bajo las demandas de centrar la gestión en los aprendizajes y por lo tanto en los procesos pedagógicos, se hace necesaria la adecuada implementación del MAE para responder a las expectativas y exigencias del desempeño docente, garantizando el logro de aprendizajes de calidad.

Además, un ejemplo de experiencia exitosa lo constituye el sector VII de secundarias técnicas de México, cuyos procedimientos utilizados, en torno a las visitas de supervisión mejoraron las relaciones interpersonales entre el personal de la escuela, se avanzó en la apropiación de los procesos de planeación, desarrollo y evaluación, se propició el uso eficiente de los recursos humanos haciéndolo acorde con su perfil profesional y se observó reconocimiento hacia las orientaciones y sugerencias dadas por el equipo sectorial de supervisión. A partir de esta experiencia se pudo constatar que existe mayor participación y asistencia a las actividades convocadas, por lo que se concluyó en la necesidad de dar seguimiento y evaluación a las visitas de supervisión, en la búsqueda de la mejora continua y de la transformación de los procesos de supervisión.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene relación con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2). Asimismo, la alternativa de solución a nuestro problema priorizado, el MAE es una función del líder pedagógico señalada en la competencia 06 del Marco del Buen Desempeño Directivo: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su I.E. a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje; y corresponde con la tercera dimensión de Vivianne Robinson, sobre planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, lo que significa el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, así como la retroalimentación a los docentes.

El rol fundamental de un directivo líder es gestionar una institución educativa a favor de la mejora de los aprendizajes. Esto se puede sustentar en la competencia 06 del Marco del Buen Desempeño Directivo: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje; lo que se vincula con la tercera dimensión de Vivianne Robinson sobre planificación,

coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, que señala una implicación directa mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando retroalimentación a los docentes, poniendo énfasis en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

Si revisamos el cuarto compromiso de gestión denominado: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, nos podemos percatar que éste constituye una condición para la gestión escolar que conlleva al logro de los resultados educativos establecidos en los dos primeros compromisos referidos al progreso anual de los aprendizajes y retención anual de estudiantes.

La implementación de la alternativa implica la participación principalmente de los directivos, docentes y estudiantes. Los directivos deberán monitorear el desarrollo de los procesos de la institución educativa, realizar acompañamiento pedagógico (PO 03.3), para fortalecer aquellas capacidades que sean necesarias en los docentes y que les permitirán mejorar su práctica pedagógica.

Los docentes de Historia, Geografía y Economía del VI ciclo de la Institución Educativa “María Negrón Ugarte”, presentan dificultades respecto al uso adecuado del tiempo y las herramientas pedagógicas, algunos de ellos tienen disposición a mejorar su quehacer pedagógico, sin embargo no es el caso de todos, motivo por el cual se tratará de promover la permanente reflexión sobre su práctica pedagógica, a fin de contar con la participación total y responsable en las actividades a considerarse en el Plan de MAE, lo que les permitirá gestionar de manera más adecuada los aprendizajes de sus estudiantes. (PO 04).

La alternativa del Plan del MAE se encuentra ligada con procesos fundamentales en la I.E como los procesos estratégicos de Dirección y liderazgo: PE 03 Evaluar la gestión escolar: Monitorear el desarrollo de los procesos de la I.E., ya que permite constatar el nivel de eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la I.E., identificando las debilidades; esto a su vez nos permitirá en base a lo identificado, actuar en cuanto a los procesos operativos siguientes: PO 03: Fortalecer el desempeño docente: Realizar acompañamiento pedagógico (PO 03.3), ya que los directivos a través de las diferentes estrategias de acompañamiento, (círculos de interaprendizaje, jornadas de autoformación docente, talleres de seguimiento, etc.), fortalecerán aquellas capacidades que sean necesarias en los docentes y que les permitirán mejorar su práctica pedagógica, que está involucrada en los subprocesos del Proceso Operativo: 04 Gestionar los aprendizajes.

La implementación del MAE se realizará con la participación de los docentes del área de HGE de VI ciclo de Educación Secundaria, con quienes se tomarán decisiones consensuadas desde el establecimiento de metas hasta la selección de estrategias a implementar en la alternativa de solución: MAE; asimismo, las estrategias de acompañamiento propuestas implican la participación responsable de los docentes en CIA, JAD, talleres de seguimiento, etc.

El MAE considera como una de las actividades el uso eficiente del tiempo destinado al trabajo colegiado para promover procesos de reflexión de la práctica pedagógica de manera permanente y sostenida. Se hace necesario, asimismo, implementar espacios de interaprendizaje para mejorar la práctica docente.

Frente a todas las fortalezas con las que podemos contar, también se presentan algunos riesgos tales como: Incomodidad y/o temor de los docentes frente al monitoreo, desmotivación y apatía del personal, desgaste emocional por incremento de responsabilidades del personal docente, pocas fuentes de información, resistencia de los docentes a otorgar tiempo extra para socializar y compartir experiencias, limitación del tiempo para realizar el acompañamiento sostenido, poca apertura a recibir sugerencias, falta de compromiso para cumplir los acuerdos y participar de todos los procesos de evaluación, temor a la evaluación punitiva y poca disposición de los docentes para la heteroevaluación y coevaluación.

Para superar estos riesgos se implementarán actividades como: sensibilización sobre la importancia e impacto del monitoreo y acompañamiento en los aprendizajes de las estudiantes, especialmente en el área de Historia, Geografía y Economía, capacitación del equipo jerárquico como apoyo al monitoreo y acompañamiento pedagógico, participación democrática de los docentes en la revisión y selección de instrumentos del monitoreo, estrategias, temas a abordar en el acompañamiento; así como implementación de estrategias de autoevaluación de la práctica pedagógica.

Todo esto significa que será necesario sensibilizar a la comunidad docente sobre el rol del directivo en el área pedagógica, planteándonos nuevos retos, siendo necesario una preparación sólida en conocimientos pedagógicos, afin de orientar adecuadamente a los docentes, sobre la base de un clima escolar optimo donde se generen las condiciones básicas para generar aprendizajes de calidad en el área de Historia, Geografía y Economía.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Sin lugar a duda uno de los aspectos más importantes que atañe al rol de los directivos está relacionado con la gestión en la mejora de los aprendizajes. Para ello, es indispensable promover en su equipo docente la necesidad de mejorar su desarrollo profesional. Esto se hará posible, a partir de la reflexión sobre su quehacer pedagógico, partiendo de los procesos de monitoreo y acompañamiento a su práctica docente.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico es el punto de partida del MAE, en el cual se hará un diagnóstico sobre la práctica docente. Según Minedu (2014a) el monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Llamamos monitoreo pedagógico al proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2013). En otras palabras, el monitoreo puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva. (Minedu, 2014).

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014).

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención información y la toma de decisiones respecto a la práctica docente.

-Visita al aula. El director o un directivo visitan el aula del docente para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado. El propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados.

-*Autogestión*. Cada docente conoce cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance.

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan determinar las dificultades y fortalezas del trabajo pedagógico de los docentes pueden ser:

-*Ficha de observación*. Es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica. Contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las herramientas pedagógicas y convivencia al interior del aula. También se le conoce como guía de monitoreo

-*Cuaderno de campo*. Es un instrumento de registro etnográfico flexible, de uso frecuente que debe adecuarse a los propósitos u objetivos de la información que se quiere registrar. El registro se asemeja a una “fotografía de aula”, en la cual se registra con exactitud los hechos y percepciones de los actores socioeducativos. Su objetivo es registrar lo observado, describir las acciones y reflexionar sobre las acciones realizadas.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico es un proceso de suma importancia para mejorar la gestión de los procesos pedagógicos en la escuela y su implementación complementa las acciones de monitoreo realizadas en busca de la mejora de los aprendizajes.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente.

Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo. En su desarrollo, la relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o jerarquía. En este sentido, la comunicación es abierta, asertiva y empática, y se desarrolla en un clima de respeto y confianza mutua. (Minedu, 2014).

Es un recurso basado en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía, por lo que se sugiere crear horizontalidad en la comunicación, generando un ambiente de aprendizaje donde se pueda compartir aprendizajes y establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos.

El acompañamiento pedagógico debe estar basado en principios, tales como:

- Funcionalidad de los aprendizajes. Es la aplicación de lo aprendido en la resolución de problemas en contextos reales. Ello asegura la motivación y compromiso del docente y la promotora educativa comunitaria en la mejora de su práctica dentro y fuera del aula.

- Aprendizaje comunicativo. Considera fundamental en el proceso de aprendizaje la interacción entre pares establece el diálogo y la necesidad de llegar a conclusiones y compromisos entre acompañante y acompañado para fortalecer la práctica pedagógica.

- Aprender a aprender. Consiste en que el docente descubra sus propios procesos de aprendizaje en la acción o práctica diaria, a partir del diálogo entre el acompañado y el acompañante, contribuyendo a obtener mejores resultados de aprendizaje en sus estudiantes. Ello le permite transferir sus aprendizajes a nuevas situaciones.

- Aprendizaje cooperativo. Es la interacción a través de pequeños grupos que permite hallar respuestas a problemas cotidianos de la práctica pedagógica, permitiendo un enriquecimiento y desarrollo dinámico de conocimientos y experiencias individuales: “todos aprendemos y enseñamos a partir de lo que cada uno aporta”. (Ministerio de Educación, 2010, p. 7)

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. Existe diversas estrategias de acompañamiento que se pueden utilizar para la retroalimentación formativa respecto al desempeño docente. De acuerdo con las características de la institución

educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de acompañamiento más pertinentes son:

- Visita en aula. El acompañante, cuenta con instrumentos apropiados. Estos desempeños se van recogiendo, visita a visita. La información se procesa y sistematiza para ir viendo los avances y dificultades que permitan reorientar la intervención e ir mejorando la práctica del acompañado en el aula.

- Círculos de interaprendizaje. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico.

Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes. Además, demanda el registro de las ideas fuertes de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. A través de la red que se teje, se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa.

- Jornadas de autoformación docente. Fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

- Talleres de seguimiento. Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres.

5.1.1.2.3. *Instrumentos de acompañamiento pedagógico.* Los instrumentos que se pueden emplear para el acompañamiento son:

- *Ficha de Observación en aula.* Es un instrumento que tiene por finalidad recoger información del desempeño docente en los espacios educativos donde se desarrolla los procesos de enseñanza-aprendizaje: aula, talleres, laboratorios, campo deportivo, patio, etc.

- *Cuaderno de campo*. Es aquel que contiene el registro detallado de la información, observaciones y reflexiones que surgen durante la observación de una sesión de aprendizaje realizada por el docente.

- *Portafolio docente*. El portafolio es un documento donde se evidencian los logros del docente, junto con las evidencias de aprendizaje de sus estudiantes y sirve como un documento de evaluación del desempeño docente.

5.1.1.3. Evaluación. La evaluación es el proceso más neurálgico y complejo en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. En la actualidad se puede decir que hay un consenso en afirmar que la evaluación de la práctica docente tiene como fin vigilar, controlar, castigar, ni excluir, sino más bien, favorecer el perfeccionamiento del profesorado a través de la identificación de aquellas cualidades que conforman a un buen docente. La evaluación como forma de control, exclusión, vigilancia y control, es desnaturalizada e inaceptable, pues desfigura la profesionalización, la formación y el desempeño de los docentes”

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.

5.1.1.3.2. Tipos de evaluación. Existen diversos tipos de evaluación que se pueden utilizar para garantizar la toma de decisiones acertadas. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, los tipos de evaluación consideradas son:

- *Autoevaluación*. Consiste en el recojo de información y reflexión para la toma de decisiones sobre la mejora práctica docente basadas en una mirada personal, donde el mismo docente elabora juicios de valor acerca de su desempeño.

- *Coevaluación*. Consiste en la apreciación crítica y reflexiva sobre el desempeño de la práctica del par. Es necesario que los docentes gocen de la apertura y cultura de evaluación que les permita evaluar de forma objetiva y con una perspectiva de mejora continua.

- *Heteroevaluación*. Es el tipo de evaluación que más se utiliza, sin embargo, el que mayores dificultades ha generado por las condiciones en las que se aplica generando muchas veces temor en el docente o falta de apertura. Se entiende por

heteroevaluación como el proceso de reflexión y valoración del desempeño docente basado en el criterio de otra persona, principalmente en el ámbito educativo realizada por el directivo de la institución educativa.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Los instrumentos de evaluación a utilizarse son:

- Lista de control. Consiste en un listado de ítems que hacen referencias a características referidas a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen.

- Escala de observación. Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes.

- Códigos de categorías. La categorización permite asignar lo que se observa a un sistema de categorías que pueden clasificarse y permite distinguir qué conductas son relevantes para nuestro problema de estudio.

5.1.2 Área Curricular

5.1.2.1. *Enfoque del área de Historia, Geografía y Economía.* Uno de los objetivos del sistema educativo nacional es la formación de ciudadanos que participen y contribuyan a la construcción de una sociedad democrática e inclusiva, armonizando la búsqueda de su bienestar personal con la búsqueda del bienestar de la sociedad. Atendiendo a esto, el actual enfoque de Historia, Geografía y Economía tiene como objetivo desarrollar una ciudadanía activa. Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de ciudadanía activa?, ¿acaso no somos todos ciudadanos? Si bien la ciudadanía es un derecho que adquirimos al formar parte de un Estado, esta debe ser puesta en ejercicio al relacionarnos con los demás miembros e instituciones de nuestra sociedad. Tomando como referencia lo estipulado en los documentos curriculares, se han considerado los siguientes elementos para definir la ciudadanía activa:

El ciudadano activo es aquel que se reconoce como parte de su sociedad, va más allá del ejercicio de sus derechos individuales, cumple con sus deberes y participa consciente y libremente en los espacios públicos con el fin de contribuir a la construcción del bien común. Para lograr esto, el ciudadano activo debe tener la disposición y la capacidad para informarse adecuadamente acerca de los asuntos públicos, de manera que pueda desarrollar su propia opinión y tomar decisiones respecto de las problemáticas de su sociedad, procurando contribuir individual y grupalmente a su solución. (Minedu, 2016).

Ahora bien, ¿cómo se vinculan las tres competencias del área con el enfoque de ciudadanía activa? Con este enfoque se busca articular las tres competencias para desarrollar un conjunto de habilidades y conocimientos con que el estudiante, atendiendo a su propio contexto histórico, pueda interpretar su pasado con miras a comprender su presente; proyectarse hacia una convivencia y construcción de la ciudadanía sobre la base de principios democráticos y tomar decisiones para una gestión responsable de los recursos ambientales y económicos. A continuación, se definen las competencias del área y su aporte al desarrollo de una ciudadanía activa.

5.1.2.2. Competencias. Las tres competencias planteadas para el área de Historia, Geografía y Economía están orientadas a desarrollar las comprensiones sociales a partir de la cuales se facilita el ejercicio ciudadano. Estas competencias son:

- *Construye interpretaciones históricas.* Construir interpretaciones históricas reconociéndose como parte de un proceso implica comprender que somos producto de un pasado, pero también que estamos construyendo, desde el presente, nuestro futuro; permite, además, que el estudiante comprenda el mundo del siglo XXI y su diversidad. Para ello, elabora explicaciones sobre problemas históricos del Perú, Latinoamérica y el mundo, en las que pone en juego la interpretación crítica de distintas fuentes y la comprensión de los cambios, permanencias, simultaneidades y secuencias temporales. Entiende las múltiples causas que explican hechos y procesos, y las consecuencias que estos generan, y reconoce la relevancia de ellos en el presente. En este proceso va desarrollando sentido de pertenencia al Perú y al mundo, y construyendo sus identidades.

Construir interpretaciones históricas reconociéndose como parte de un proceso implica comprender que somos producto de un pasado, pero también que estamos construyendo, desde el presente, nuestro futuro; permite, además, que el estudiante comprenda el mundo del siglo XXI y su diversidad. Para ello, elabora explicaciones sobre problemas históricos del Perú, Latinoamérica y el mundo, en las que pone en juego la interpretación crítica de distintas fuentes y la comprensión de los cambios, permanencias, simultaneidades y secuencias temporales. Entiende las múltiples causas que explican hechos y procesos, y las consecuencias que estos generan, y reconoce la relevancia de ellos en el presente. En este proceso va desarrollando sentido de pertenencia al Perú y al mundo, y construyendo sus identidades.

- *Actúa responsablemente en el ambiente.* Comprender el espacio como una construcción social, en el que interactúan elementos naturales y sociales. Esta comprensión nos ayudará a actuar con mayor responsabilidad en el ambiente.

Actuar responsablemente en el ambiente, desde la perspectiva del desarrollo sostenible y desde una comprensión del espacio geográfico como una construcción social dinámica, supone comprender que en él interactúan elementos naturales y sociales. Esta comprensión les ayudará a actuar con mayor responsabilidad en el ambiente. Ello implica que el estudiante asuma una posición crítica frente a la cuestión ambiental y a las relaciones entre la sociedad y la naturaleza. De este modo, toma decisiones que contribuyen a la satisfacción de las necesidades en una perspectiva de desarrollo sostenible —es decir, sin poner en riesgo a las generaciones futuras— y participa en acciones que disminuyen la vulnerabilidad de la sociedad frente a distintos desastres.

- *Actúa responsablemente respecto a los recursos económicos.* Comprender las relaciones entre los elementos del sistema económico y financiero, tomar conciencia de que somos parte de él y de que debemos gestionar los recursos de manera responsable.

Actuar responsablemente respecto a los recursos económicos y financieros supone comprender las relaciones entre los agentes del sistema económico y financiero, tomar conciencia de que somos parte de él y de que debemos gestionar los recursos de manera responsable. Esto supone que el estudiante toma decisiones reconociendo que mientras los seres humanos tenemos deseos ilimitados, los recursos económicos son siempre limitados. Solo si se es consciente de esta situación se puede alcanzar los objetivos que los individuos y la sociedad se han propuesto. Ello exige, asimismo, que comprenda las interrelaciones entre las distintas esferas individual, comunal, nacional y global, y las oriente a perseguir el desarrollo económico de las poblaciones.

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas.* Para desarrollar las competencias del área de Historia, Geografía y Economía se cuenta con las siguientes estrategias:

- *Aprendizaje basado en problemas y Aprendizaje basado en proyectos.* Iniciar una unidad didáctica con un problema por solucionar o un producto que desarrollar es sumamente potente y movilizador de las competencias.

- *Estudio de casos.* Presentar situaciones reales o hipotéticas (pero verosímiles) genera en los estudiantes la necesidad de movilizar conocimientos para entender el caso

presentado. Esto es especialmente útil para la competencia “Actúa responsablemente en el ambiente” (por ejemplo, sobre la contaminación de algún río o la desaparición de un bosque).

- *Juego de roles*. Es una metodología propicia para que los estudiantes se pongan en el lugar de distintos actores sociales, lo que genera empatía y perspectiva (por ejemplo, frente a una problemática ambiental o territorial, los estudiantes deberán asumir distintos roles, y no necesariamente aquellos con los cuales se identifican más).

- *Generar problemas históricos*. La centralidad de la competencia “Construye interpretaciones históricas” radica en comprender que no capturamos el pasado, sino que construimos diversas explicaciones sobre él. Esto nos lleva a plantear el estudio de nuestra historia a partir de grandes preguntas (por ejemplo: ¿Cambió el virreinato todos los aspectos de la vida de los pobladores que ocupaban nuestro territorio?).

- *Interpretar fuentes*. Las competencias de este aprendizaje requieren que organicemos actividades que permitan la adquisición de una serie de procedimientos por parte de los estudiantes para interpretar fuentes históricas, geográficas y ambientales, económicas, medios de comunicación, etcétera.

5.1.2.2.2 Recursos metodológicos. Se consideran como recursos educativos las herramientas y los materiales que se utilizan para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. En cuanto a las herramientas pedagógicas los docentes del área deben conocer las Rutas de aprendizaje, Diseño Curricular básico de EBR, Currículo Nacional y Programas curriculares y otros textos de consulta para tener una idea clara de los lineamientos, enfoque, competencias y capacidades del área de Historia, Geografía y Economía.

Para el desarrollo de sesiones de aprendizaje se pueden hacer uso de recursos educativos como: centro de recursos didácticos o biblioteca, textos y compendios de Historia, Geografía y Economía, entre otros. Podrán recurrir también a páginas web a fin de buscar información confiable referida de revistas científicas, tesis, estudio de casos, etc.

Es importante hacer uso de diversos recursos y materiales educativos a fin de atender los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje de las estudiantes. Tenemos medios impresos como libros textos, lecturas, ilustraciones, mapas, planos, fotografías, recortes de revistas y periódicos, anuncios, carteles, organizadores visuales, fichas de trabajo, cartas, relatos de viajeros, diario de campo, novelas

históricas, encuestas, entrevistas, estadísticos, etc.; medios audiovisuales como radio, televisor, proyector multimedia, entre otros; nuevas tecnologías como la internet, videos interactivos, software especializados, etc. Recordemos que la ciencia y la tecnología, avanza a pasos agigantados, y que la escuela no se puede limitar al uso de la pizarra y el libro texto.

El uso de los recursos TIC's como metodología de aprendizaje, es un reto, así como también orientar a los estudiantes en el manejo y selección de la información para la construcción de sus conocimientos.

5.1.2.2.3. *Estrategias para favorecer el clima en el aula.* Para todos es conocido que existen diferentes modelos de disciplina. El Ministerio de Educación en su propuesta de Convivencia y Disciplina Escolar señala los siguientes: (Minedu, 2017b).

- Modelo autoritario de disciplina que se asocia fundamentalmente a lo externo, a la obediencia a la autoridad. Lo fundamental es el poder de la autoridad para imponerse sobre los estudiantes, generando temor sobre ellos a partir de la imposición de castigos. No suelen reconocerse o premiarse los buenos comportamientos. Los estudiantes deben cumplir lo que le plantean los adultos, pero fundamentalmente por obediencia, no porque hayan comprendido su sentido.

- Modelo permisivo de disciplina: es la contrapartida del modelo autoritario. Acá los castigos no son utilizados, pues se los considera perjudiciales o injustos. Si bien se plantea la importancia de razonar y dialogar con los estudiantes, no se toma suficientemente en cuenta que, como en la sociedad, también en una escuela son necesarias medidas reguladoras de los comportamientos.

- Modelo democrático de disciplina: en este modelo, democracia y autoridad van juntos, pero esta no se ejerce autoritariamente, sino más bien en el marco del cumplimiento de los derechos y deberes de todos los miembros de la comunidad educativa. No significa, como se ha señalado previamente, que todos decidan sobre todo, o que todo se decida por mayoría, como si no existiera autoridad y responsabilidades diferenciadas entre los miembros de la comunidad educativa. En este modelo, las normas son claras, y los valores que las sostienen (libertad, respeto, justicia y solidaridad), lejos de imponerse autoritariamente, se aprenden y ejercen a partir del discernimiento. La aproximación a la formación ética detrás de este modelo es, simultáneamente, democrática y constructivista. Se promueve en este sentido el paso de la heteronomía a la autonomía.

En un modelo democrático de disciplina, la propuesta de Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar (Minedu 2017b) define la disciplina positiva como: Propuesta disciplinaria que brinda a los y las docentes y familiares estrategias efectivas para construir una relación positiva con los niños, niñas y adolescentes durante sus procesos formativos. Su objetivo principal es desarrollar en el o la estudiante un sentido de pertenencia a la escuela, así como técnicas para lidiar con situaciones de estrés, para asumir responsabilidades, resolver diversos problemas de convivencias y fortalecer su autovalimiento.

Frente a lo explicado anteriormente, se puede afirmar que el modelo más pertinente a tener en cuenta en la escuela y en el aula es el modelo democrático. Por ello es importante establecer al inicio del año y del curso normas de convivencia del aula, tomando en cuenta los criterios sugeridos por el Ministerio de Educación:

- Promover la participación de las y los estudiantes en un ambiente democrático, respetuoso e inclusivo, con equidad de género y respeto por las diferencias culturales y lingüísticas.
- Emplear un estilo de redacción en un sentido positivo, con un lenguaje sencillo y en primera persona del plural.
- Considerar el ciclo y etapa del desarrollo de las y los estudiantes.
- Adecuarlos a las necesidades específicas del aula.
- Considerar las competencias y capacidades del Currículo Nacional vigente.
- Mantener la coherencia con las Normas de Convivencia de la institución educativa.
- Publicarlos en un lugar visible del aula y en un formato adecuado. De ser posible, distribuir un ejemplar, en un formato virtual o escrito, a cada estudiante del aula.
- Informar a los familiares para que estén al tanto de los acuerdos y puedan colaborar en su cumplimiento.
- Evaluar su cumplimiento por lo menos una vez al bimestre.

En cuanto a las medidas reguladoras, se plantea que estas deben cumplir las siguientes características (Minedu 2017b).

- Respetuosas; libres de toda forma de violencia física y humillante.
- Formativas; orientadas a que se hagan responsables de sus acciones y con expectativas de cambio claras y positivas. En ese sentido, deben incluir preguntas que

ayuden a los y las estudiantes a realizar una reflexión autocrítica de su comportamiento y de lo que puede haber ocasionado hacia los demás y/o hacia sí mismo/a.

- Relacionadas con la conducta que se pretende desarrollar en el o la estudiante.
- Razonables; enfocadas a lograr la mejora del o de la estudiante.
- Proporcionales a la falta cometida; teniendo en cuenta la frecuencia con la que ocurre y las circunstancias que llevaron a cometerla.
- Graduales; acordes con los distintos ciclos y etapas de desarrollo de los y las estudiantes.
- Precisas; con contenidos y objetivos concretos, claros y comprensibles para él o la estudiante.
- Reparadoras del daño, tomando en cuenta una propuesta de reparación planteada por el agraviado. Dichas propuestas deben ser realistas y estar al alcance de los y las estudiantes.
- Restauradoras de las relaciones afectadas, especialmente en el caso de violencia o acoso.
- Útiles; que ayuden a los y las estudiantes a aprender de sus errores y fortalecer la convivencia escolar.

Es innegable que son varios los factores relacionados al aprendizaje de los estudiantes. Así tenemos las condiciones del aula, relaciones entre los agentes (docente-alumno; alumno-alumno), contenidos de la enseñanza, entre otros.

Experiencias educativas exitosas como el de Finlandia dan cuenta que un factor determinante de éxito en la escuela es el clima escolar positivo. (Muñoz, 2011, p. 2).

En este clima docentes y estudiantes se relacionan positivamente en torno al aprendizaje. Sus interacciones están articuladas y sujetas a algún tipo de regulación, la misma que es reconocida y aceptada por docentes y alumnos con el objetivo de alcanzar los aprendizajes deseados dentro de un clima socio emocional positivo.

5.2 Experiencia Exitosa

Un ejemplo de experiencia exitosa lo constituye el sector VII de secundarias técnicas de México, cuyos procedimientos utilizados, en torno a las visitas de supervisión giraron en torno a cinco periodos. En el período preparatorio se generó una reunión de trabajo entre el equipo sectorial y el equipo directivo de la escuela, en donde el propósito fue que los directivos presentaran el diagnóstico situacional de la institución a su cargo, considerando cada una de las dimensiones de la gestión escolar; esto permitió tener una visión holística. A partir de las necesidades detectadas se establecieron los acuerdos y compromisos para realizar la siguiente etapa. A partir de las observaciones realizadas se emitieron juicios de valor, dando pauta al periodo de análisis, las cuales fueron abordadas desde las dimensiones de gestión escolar. En la dimensión pedagógica curricular, se dio acompañamiento al desempeño docente, observando que la mayoría contaba con su planeación e instrumentación didáctica, en donde se verificaba el proceso de inicio, desarrollo y cierre de clases. Posteriormente se hicieron comentarios y sugerencias pertinentes.

De la misma forma se estudiaron los procesos de organización y administración escolar, en donde se hizo una revisión minuciosa de los aspectos que involucra, tomándose nota de ello.

Con respecto a la dimensión comunitaria y de participación social, cabe mencionar que fueron invitados padres de familia, personas de la comunidad y ex alumnos, quienes vertieron sus comentarios acerca del funcionamiento de la escuela lo que posibilitó hacer las contrastaciones necesarias y emitir un juicio de valor. A continuación, en reunión colegiada, se analizaron los hechos relevantes y se elaboró un documento con recomendaciones y sugerencias. En el periodo de realimentación se reunió el equipo directivo con el equipo de supervisión sectorial, para compartir las observaciones y recomendaciones pertinentes y buscar, juntos, acciones y medios que les permitieran corregir las debilidades halladas, dando el seguimiento correspondiente.

Con el periodo de evaluación se dio cierre al proceso de supervisión, el cual culminó con una reunión de trabajo por el equipo sectorial en donde se analizaron las oportunidades, amenazas y riesgos, destacando que se mejoraron las relaciones interpersonales entre el personal de la escuela, se avanzó en la apropiación de los

procesos de planeación, desarrollo y evaluación, se propició el uso eficiente de los recursos humanos haciéndolo acorde con su perfil profesional y se observó reconocimiento hacia las orientaciones y sugerencias dadas por el equipo sectorial de supervisión.

A partir de esta experiencia se ha podido constatar que existe mayor participación y asistencia a las actividades convocadas, por lo que se concluye que es necesario y elemental dar seguimiento y evaluación a las visitas de supervisión, en la búsqueda de la mejora continua y de la transformación de los procesos de supervisión.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. A continuación, se presenta el objetivo general del presente Plan de Acción:

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la construcción de interpretaciones históricas mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa María Negrón Ugarte del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo - UGEL 04 – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos que hemos considerado son los siguientes:

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área de Historia, Geografía y Economía a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el manejo del tiempo, manejo de herramientas pedagógicas y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área de Historia, Geografía y Economía.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Historia, Geografía y Economía.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes de Historia, Geografía y Economía; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer

la práctica docente en el desarrollo de las competencias del área antes mencionada, lo que se hará posible con el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación de las sesiones de aprendizaje para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula. intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas, el cual se desarrollará con las visitas en aula y los círculos de interaprendizaje, con la finalidad de fortalecer los aspectos identificados, para lograr mejorar la práctica pedagógica de los docentes.

A través del acompañamiento, se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas, el cual se desarrollará con las visitas en aula, jornadas de autoformación, círculos de interaprendizaje, con la finalidad de fortalecer los aspectos necesarios para lograr mejorar la práctica pedagógica de los docentes.

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

Alternativa De Solución Priorizada	Objetivos Específicos	Indicadores	Metas	Estrategias/ Tipos	Actividades	Responsables	Cronograma											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación eficiente del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Economía del VI ciclo de EBR.	Monitorear la práctica docente en el área de Historia, Geografía y economía a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el uso del tiempo, manejo de herramientas pedagógicas y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas de observación ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas ejecutadas sobre el total de visitas planificadas.	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la Institución Educativa.	Equipo directivo	x											
					1.2. Encuesta a docentes sobre sus habilidades profesionales y conocimientos de CN (Enfoques) MBDD, Normas del año escolar, Compromisos de gestión, visión misión institucional, procesos pedagógicos, Enfoque por competencias, Enfoque del área.	Equipo directivo.	x											
					1.3. Socialización de los instrumentos de monitoreo con participación de los docentes.	Equipo directivo.	x											
					1.4. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo.	x											
					1.5. Diagnóstico del desempeño docente (visitas al aula).	Equipo directivo		x										
					1.6. Procesamiento y comunicación de los	Equipo directivo		x										

					resultados del monitoreo y del proceso, en reunión de socialización.														
	Acompañar la práctica docente en el área de Historia, geografía y economía mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias de historia, geografía y economía.	Porcentaje de jornadas de autoformación docente (JAD), y círculos de inter-aprendizaje (CIA) ejecutados para mejorar el acompañamiento de la práctica docente.	100% de JAD y CIA ejecutadas sobre las planificadas.	Jornadas de autoformación docente (JAD)	2.1 Taller sobre Estrategias de acompañamiento.	Equipo directivo		x											
					2.2 Jornada de selección de estrategias y temas sobre el trabajo pedagógico a abordar (Manejo del tiempo, herramientas pedagógicas)	Equipo directivo y docente		x											
					2.3 Elaboración del Plan de Acompañamiento.	Equipo directivo y docente		x											
		Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente.	.	Círculos de inter-aprendizaje (CIA)	2.4 Implementación del Plan de acompañamiento: JAD, CIA, Visitas de observación.	Equipo directivo y docente			x	x	x	x	x						

[illegible]

Figura 04. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

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

- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

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

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Historia, Geografía y Economía a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el manejo del tiempo, manejo de herramientas pedagógicas y la convivencia en el aula.	Porcentaje de docentes encuestados. Porcentaje de visitas de observación ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Equipo directivo		X					- Acta de asistencia	Cuestionario	Encuesta	
			1.2. Encuesta a docentes sobre sus habilidades profesionales y conocimientos de CN (Enfoques) MBDD, Normas del año escolar, Compromisos de gestión, visión misión institucional, procesos pedagógicos, Enfoque por	Equipo directivo.		X					- Encuestas aplicadas			

Acompañar la práctica docente en el área de Historia, geografía y economía mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las competencias del área.	Porcentaje de jornadas de autoformación docente (JAD) y círculos de inter-aprendizaje (CIA) ejecutados para mejorar el desempeño docente. Porcentaje de visitas al aula ejecutadas.	Jornadas de autoformación docente (JAD) Círculos de inter-aprendizaje (CIA) Visita al aula.	2.1. Talleres sobre estrategias de acompañamiento	Equipo directivo		X					Acta de asistencia. Productos elaborados		Hoja de planificación del evento (JAD – CIA) Material de información o lectura	10 % de JAD y CIA ejecutadas sobre las planificadas.
			2.2. Jornada de selección de estrategias y temas sobre el trabajo pedagógico a abordar.	Equipo directivo y docente		X					Acta de reunión.			
			2.3. Elaboración del Plan de Acompañamiento.	Equipo directivo y docente		X					Plan de acompañamiento			
			2.4. Implementación del Plan de Acompañamiento: JAD, CIA, Visitas de observación.	Equipo directivo y docente		X					Acta de reunión. Productos elaborados.			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de	Porcentaje de visitas de constatación ejecutadas para el recojo de información. Porcentaje de estudiantes	Autoevaluación Visitas al aula por pares. Coevaluación	3.1. Aplicación de fichas de autoevaluación.	Equipo directivo y docente			X				Fichas aplicadas firmadas			50 % de visitas de constatación ejecutadas para el recojo de información.
			3.2. Visitas al aula para constatación de la mejora	Equipo directivo y docente			X				Fichas aplicadas firmadas			

las competencias pedagógicas en el área de Historia, geografía y economía.	encuestadas satisfechas con el desempeño docente.	Encuestas de opinión de estudiantes, Visitas de observación del directivo.	del desempeño docente.														
			3.3. Aplicación de las encuestas de opinión a estudiantes sobre el desempeño docente.	Equipo directivo, estudiantes.		X						Encuestas aplicadas					
			3.4 Sistematización de resultados generales y reporte del desempeño docente.	Equipo directivo, docentes.		X						Estadísticos de resultados de rendimiento					

Figura 05. 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%)

A partir del Plan de Monitoreo y Evaluación, se han identificado las principales dificultades, por lo que en la siguiente figura se precisan los riesgos y medidas a adoptarse:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de comunicación a través de la visita de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	-Incomodidad y/o temor de los docentes frente al monitoreo. -Desgaste emocional por incremento de responsabilidades del personal docente. -Se cuenta con pocas formas de información. -Resistencia a otorgar tiempo extra para socializar y compartir experiencias.	- Cambio de las prioridades y sistemas de creencia de la comunidad educativa sobre el rol del directivo en el campo pedagógico. - Sensibilización sobre la importancia, impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. - Recojo de necesidades y demandas de aprendizaje de los docentes. - Capacitación del equipo jerárquico (coordinadores y asesores de área) como apoyo al monitoreo pedagógico. - Adaptación de las estrategias e instrumentos del 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 comprensión lectora de textos escritos.	- Limitación del tiempo para realizar el acompañamiento sostenido. - Poca apertura a recibir sugerencias. - Desmotivación del personal	- Creación de condiciones favorables como renovación de la cultura escolar, (interacciones, hábitos, rutinas y costumbres de la institución) - Desarrollo de relaciones de confianza entre colegas para reflexionar sobre la práctica pedagógica, sin temor a la crítica. - Instauración de una comunidad profesional de aprendizaje, para fortalecer las capacidades de los docentes en el área de historia, geografía y economía. - Jornadas de capacitación y participación de los docentes en la formulación del plan de acompañamiento.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de historia, geografía y economía.	-Falta de compromiso para cumplir los acuerdos y participar de todos los procesos de evaluación. -Temor a la evaluación punitiva. -Poca disposición de los docentes para la heteroevaluación y coevaluación.	Implementación de estrategias de autoevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.

Figura 06. Matriz de riesgos y medidas a adoptarse

8. Presupuesto

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

A continuación, se presentan el cuadro de presupuesto que está constituido por cuatro columnas. La primera está referida a las actividades a desarrollar consideradas en el Plan de Acción. En la segunda columna se detalla el tiempo requerido para la ejecución de la actividad, ya sea en días, semanas y/o meses. En la tercera columna se especifican los costos aproximados necesarios para cada actividad propuesta y finalmente, en la cuarta y última columna se dan a conocer las fuentes de donde se disponen los recursos económicos.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Primera semana de marzo	S/ 2.50 (fotocopias de documentos para cada docente)	Recursos propios
1.2. Encuesta a docentes sobre sus habilidades profesionales y conocimientos.	Primera semana de marzo	S/. 8.00 (fotocopias de encuestas para cada docente, e informe de resultados)	Recursos propios
1.3. Socialización de los instrumentos de monitoreo con participación de los docentes.	Segunda semana de abril	S/ 2.50 (fotocopias de instrumentos para cada docente)	Recursos propios
1.4. Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Tercera semana de abril	S/. 2.00 (fotocopias del cronograma de monitoreo)	Recursos propios
1.5. Diagnóstico del desempeño docente (visita al aula)	Primera y segunda semana de Abril	S/ 5.00 (fotocopias de fichas de monitoreo para cada docente)	Recursos propios
1.6. Procesamiento y comunicación de los resultados del	Tercera semana de abril	S/. 5.00 (fotocopias de instrumentos de consolidación e	Recursos propios

monitoreo y del proceso, en reunión de socialización.		informe de resultados)	
2.1. Talleres sobre estrategias de acompañamiento	Tercera semana de Abril	S/ 2.50 (fotocopias de documentos para cada docente)	Recursos propios
2.2 Jornada de selección de estrategias y temas sobre el trabajo pedagógico a abordar.	Cuarta semana de Abril	S/ 2.50 (impresión de formatos)	Recursos propios
2.3 Elaboración del Plan de Acompañamiento.	Cuarta semana de Abril	S/ 2.50 (impresiones del Plan y anexos)	Recursos propios
2.4.Implementación del Plan de Acompañamiento: JAD, CIA, Visitas de observación.	Mayo - Octubre	S/ 50.00 (impresiones de hojas de planificación de los eventos, fotocopias de material de información, papelotes, plumones) S/ 10.00 (fotocopias de fichas de monitoreo para cada docente)	Convenio con la Universidad César Vallejo APAFA
3.1. .Aplicación de fichas de autoevaluación.	Noviembre	S/ 2.50 (fotocopias de fichas de autoevaluación para cada docente)	APAFA
3.2. Visitas al aula para constatación de la mejora del desempeño docente.	Octubre – Noviembre	S/ 5.00 (fotocopias de fichas de monitoreo para cada docente)	APAFA
3.3 Aplicación de las encuestas de opinión a estudiantes sobre el desempeño docente.	Noviembre	S/. 15.00 (fotocopias de encuestas para estudiantes)	APAFA
3.4 Sistematización de resultados generales y reporte del desempeño docente.	Noviembre - Diciembre	S/. 10.00 (impresiones de formatos de sistematización, e informe de resultados)	Recursos propios

Figura 07. Cuadro de presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

La construcción del presente plan de acción ha permitido desde la identificación del problema hasta la formulación, sustentación y formulación del diseño de la alternativa de solución, vivenciar diversos procesos de reflexión y aprendizaje, que han permitido reconocer que la labor fundamental de un directivo se centra en los procesos pedagógicos, a partir de los cuales se puede asegurar el logro de los aprendizajes.

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo pedagógico, enfatizando en las competencias directivas orientadas a la mejora de nuestra labor. Partimos del análisis y priorización de la problemática referida al nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Historia, Geografía y Economía de las estudiantes de VI Ciclo de Educación Secundaria para plantear una alternativa de solución viable que redunde en la mejora de los aprendizajes de nuestras estudiantes.

En el Módulo 0, se logró tener un panorama general sobre el marco teórico referencial del liderazgo pedagógico, las prácticas de liderazgo propuestas por Viviane Robinson, así como el Marco de buen desempeño del directivo, lo que nos brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio, a partir del análisis, la reflexión y la acción, tanto individual como grupal, que nos llevó a detectar la problemática que incide en el logro de los aprendizajes de las estudiantes.

En el Módulo 1, se analizaron los desafíos, retos y alternativas de solución de la gestión escolar a nivel macro y micro de la política educativa, así como la influencia de gestión escolar en la transformación de la institución educativa centrada en procesos de enseñanza y aprendizaje. Además se desarrollaron los lineamientos de la propuesta de desafíos y alternativas de solución acordes al problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en el área de Historia, Geografía y Economía en los estudiantes de VI ciclo que afectan la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa “María Negrón Ugarte”.

El Módulo 2, nos orientó a reflexionar desde nuestra propia experiencia sobre la problemática de nuestra institución, identificando y analizando cada uno de los procesos de gestión escolar que se dan en una institución educativa: dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar, soporte al funcionamiento de

la institución, para posteriormente determinar aquellos procesos involucrados en el problema priorizado y en la propuesta de solución, afin de darles la atención necesaria. En este módulo se contextualizan y priorizan los problemas del Plan de Acción, a través del árbol de problemas; se analizan las alternativas, se establecen los objetivos, metas y resultados.

En el Módulo 3, se examinó la importancia de la convivencia escolar y la participación para la formación integral y el bienestar de los estudiantes referido a la Participación y clima institucional, habiendo sido posible identificar su relación con la problemática detectada, asimismo se examinaron estrategias específicas para la gestión de conflictos y la prevención de situaciones de violencia en la escuela. Además, se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Historia, Geografía y Economía, así como las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento.

En el Módulo 4, se revisaron aspectos de Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, que permitieron, una vez más confrontar nuestra experiencia con la necesidad de generar cambios al interno de la escuela para la mejora de los aprendizajes. Asimismo, se analizó y reflexionó sobre la gestión curricular, estrategias y herramientas que promueven el trabajo colaborativo y reflexión crítica, con la finalidad de fortalecer las capacidades del directivo en su tarea de orientar y conducir a su equipo docente en la mejora de su desempeño pedagógico y la mejora de los aprendizajes. Recibimos lineamientos y orientaciones para culminar procesar, analizar e interpretar resultados a fin de culminar con el diagnóstico.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se fortalecieron las capacidades directivas para identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE e incorporar su implementación como alternativa de solución a la problemática encontrada en el área de Historia, Geografía y Economía.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

Una de las lecciones aprendidas fue que la labor del directivo tiene su mayor relevancia en la gestión escolar y la orientación de los procesos pedagógicos, por lo que es indispensable su compromiso como líder pedagógico, afin de trabajar de modo colegiado con sus docentes para lograr el fin superior de la escuela: el logro de aprendizajes significativos, que le permitan a nuestras estudiantes desenvolverse adecuadamente en la sociedad.

Otra de las lecciones aprendidas es haber fortalecido la idea de que el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente es un proceso sistémico y permanente que debe involucrar no solo a los docentes sino a toda la comunidad educativa. En este sentido es de vital importancia el liderazgo pedagógico del equipo directivo, a fin de que se pueda generar una cultura organizativa y de responsabilidades compartidas que minimice la influencia negativa del contexto y aproveche adecuadamente las fortalezas y potencialidades con las que cuenta, para lograr convertirla en la escuela que queremos.

Otra lección aprendida consiste en reconocer que uno de los procesos más importantes para la mejora de los aprendizajes lo constituye la evaluación de la práctica docente. Para ello, se hace necesario el establecimiento de un clima positivo para tal fin, así como la participación de los diversos actores educativos.

Otra de las lecciones aprendidas es que no sólo se trata de conocer los procesos que se dan en la escuela, especialmente los referidos al desarrollo pedagógico, sino que es necesario que el líder pedagógico oriente su labor a sensibilizar a la comunidad educativa sobre la necesidad de su participación y compromiso en la generación de una nueva cultura institucional basada en el trabajo colaborativo y la evaluación permanente, cuyo fin primordial sea la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.

Referencias

- Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED. Recuperado de <ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.
- Bolívar, A. (2010). “¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?” *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106 Colombia, Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005”.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson., S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning. A Review of Research for the learning from leadership Project*. New York, NY: The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. Nottingham: National College for School Leadership. University of Nottingham.
- Minedu. (2003). *Ley N° 28044. Ley General de Educación*. Lima: MINEDU.
- Minedu. (2010). *Orientaciones para el acompañamiento pedagógico en el marco del programa estratégico logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de la EBR*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016a). *Currículo Nacional*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016b). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2015a). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016). *Rutas de Aprendizaje. ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? VI ciclo, Área Curricular de Historia, Geografía y Economía*. Lima: Minedu.

- Minedu. (2016a). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016b). *Dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016b). *Planificación escolar. La toma de decisiones informada*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2016c). *Compromisos de gestión escolar y Plan anual de trabajo de la IE-2017*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2017a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2017b). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2017c). *Rúbricas de observación de aula para la evaluación del desempeño docente: manual de aplicación*. Lima: Minedu.
- Muñoz, L. (2011). *Clima del aula para favorecer aprendizajes*. USIL. Perú.
- Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- OCDE. (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: Consideraciones para México*. México. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264059986-es>
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. *Educación y educadores*, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K. (2008). *The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types*. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674
- Vesub, L. y Aliiaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de cultura y deporte.