

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80047 “RAMIRO AURELIO ÑIQUE ESPÍRITU” DEL DISTRITO DE MOCHE - UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

FLORES DONET, Armando Carlos

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio Cultural de la IE N° 80047	3
1.2 Formulación del Problema Identificado	6
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	9
2.1.2 Resultados cualitativos.....	9
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	21
5.1 Marco Conceptual.....	21
5.1.1 Monitoreo pedagógico	21
5.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico	21
5.1.1.2 Estrategias de monitoreo	23
5.1.1.2.1 Visita al aula	23
5.1.1.2.2 Autoevaluación.....	23
5.1.1.3 Instrumentos de monitoreo.	24
5.1.1.3.1 Ficha de observación	24
5.1.1.3.2 Cuaderno de campo.	25
5.1.1.4 Definición de acompañamiento.....	25
5.1.1.5 Estrategias de acompañamiento	26
5.1.1.6 Principios del acompañamiento pedagógico	26
5.1.1.7 Enfoques del acompañamiento pedagógico ..	27
5.1.1.8 Etapas del proceso de acompañamiento	27
5.1.1.9 Habilidades que requiere el directivo para que el acompañamiento sea una estrategia de apoyo y desarrollo profesional	28
5.1.1.9.1 Actitudes y habilidades sociales básicas	28
5.1.1.9.2 Acompañamiento, autoridad y liderazgo.....	28
5.1.1.10 Definición de evaluación.....	28
5.1.1.11 Estrategias de evaluación docente.....	28

5.1.1.12. Tipos de evaluación	29
5.1.1.13. Evaluación de desempeño docente en la escuela	30
5.1.1.13.1. Usos formativos de la evaluación.	30
5.1.1.13.2. Autoevaluación de la práctica.	30
5.1.1.14 Instrumentos de evaluación	31
5.1.2 Área de Comunicación.....	32
5.1.2.1 Enfoque del área.	32
5.1.2.2 Competencias del área.	32
5.1.2.3 Estrategias metodológicas	33
5.1.2.4 Recursos y materiales.	34
5.1.2.5 Estrategias para facilitar el clima escolar.	36
5.1.2.6 Planificación de las sesiones.	37
5.2 Experiencia Exitosa.	37
6. Diseño de Plan de Acción	39
6.1 Objetivos	39
6.1.1 Objetivo general	39
6.1.2 Objetivos específicos	39
6.2 Matriz del Plan de Acción	40
7. Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación	44
8. Presupuesto	48
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	50
10. Lecciones Aprendidas	53
Referencias.....	55

Índice de Figuras

Figura 1	Árbol de problemas	8
Figura 2	Análisis de los resultados	13
Figura 3	Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	16
Figura 4	Estrategias de monitoreo	24
Figura 5	Matriz del plan de acción.....	42
Figura 6	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	45
Figura 7	Riesgos y medidas a adoptarse en el del Plan de Acción	47
Figura 8	Presupuesto del Plan de Acción	48

Introducción

El presente trabajo académico denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en el área de Comunicación del VI ciclo de Educación Básica Regular de la de la Institución Educativa N° 80047 “Ramiro Aurelio Ñique Espiritu” del distrito de Moche, provincia de Trujillo – UGEL 04 – La Libertad se ha elaborado con el propósito mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y a la vez mejorar la calidad educativa en la institución, a través de la aplicación de nuevas estrategias metodológicas activas, actualizadas y efectivas utilizadas por los docentes de la Institución.

Para el desarrollo del trabajo académico se inicia con la identificación del problema priorizado en el que se tiene en cuenta la participación de la comunidad educativa, como autores involucrados, cuya finalidad es la de elaborar un Plan de Acción enfocado en mejorar el rendimiento académico en el área de Comunicación, el clima institucional, mejorar la imagen institucional y acrecentar la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos, recogiendo información relevante mediante la reflexión y análisis de los resultados de la Examen Censal de Estudiantes (ECE), la participación de los estudiantes y el monitoreo y acompañamiento a los docentes.

El presente trabajo académico consta de 10 acápites, en el primer acápite, se refiere a la caracterización del contexto socio-cultural de la institución educativa teniendo como producto el árbol de problemas. En el segundo acápite, se establece las conclusiones del diagnóstico, vemos los resultados cuantitativos y cualitativos en función a cada aspecto. También en este acápite se ha desarrollado la relación del problema con la visión de cambio de los procesos, los compromisos y su relación con el MBDDirectivo. El tercer acápite, trata del rol del Líder Pedagógico según las dimensiones de Viviane Robinson. En el cuarto acápite se plantea el MAE como alternativa de solución, tomando en cuenta el impacto en el logro de los aprendizajes y la generación de cambios.

En el quinto acápite se desarrolla el marco conceptual que es la sistematización de la información procedente de diversas fuentes confiables en torno al Monitoreo Acompañamiento y Evaluación (MAE) considerando sus definiciones, instrumentos

y estrategias, así también se toma en cuenta las experiencias exitosas en otras instituciones que han aplicado el MAE y han obtenido buenos resultados. En el sexto acápite, referido al diseño del Plan de Acción, tenemos el objetivo general y los objetivos específicos formulados en función al MAE; indicadores, metas, estrategias y actividades a aplicar; los responsables y el cronograma.

En el séptimo acápite, se ha desarrollado la matriz del Plan de monitoreo y Evaluación del plan del MAE, que permite detectar oportunamente deficiencias, necesidades de ajuste de las actividades planificadas con el fin de tomar decisiones para seguir con las actividades contempladas en el presente plan. En el octavo acápite, se establece el presupuesto, se menciona los recursos financieros requeridos para el desarrollo de las actividades del plan de acción. En el noveno acápite se describe el proceso de elaboración del plan de acción, haciendo una reflexión de cómo ha sido la experiencia vivida desde la identificación del problema hasta la formulación de la alternativa de solución. Finalmente en el décimo acápite, se considera todas las lecciones aprendidas en el proceso de elaboración del plan de acción.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80047 “Ramiro Aurelio Ñique Espíritu”

La IE N° 80047 “Ramiro A. Ñique E.”, se encuentra ubicada en la Jr. Elías Aguirre N° 604 del distrito de Moche, provincia de Trujillo, región La Libertad, el nivel secundario fue creado el 28 de octubre de 1964. A raíz del terremoto del 1970, debido al colapso en su infraestructura construyen nueva infraestructura y se fusiona con otras instituciones del nivel primario quienes pasan a realizar sus funciones en el actual local, que fuera construido por disposición del gobierno militar e inicio su funcionamiento el año 1973.

El distrito de Moche se encuentra enclavado al sur de la provincia de Trujillo por el oeste limita con el Océano pacífico, por el sur con el Distrito de Salaverry, por el este con el distrito de Laredo y por el norte con el distrito de Trujillo. La mayor parte territorial de Moche se dedica a la agricultura, en el aún perviven restos arqueológicos como la Huaca del Sol y la luna de la antigua civilización mochica, permitiéndole a un porcentaje de habitantes vivir de la acción turística.

La institución educativa se encuentra cercana al tradicional reservorio de agua, al noroeste se encuentra colindante con la Escuela de Estomatología de la Universidad Nacional de Trujillo, al oeste con la calle América, en dirección noreste se interseca con la carretera Panamericana km 551., para luego intersecarse con el Jr. Elías Aguirre. Tiene un área de aproximadamente 5 hectáreas; su infraestructura está compuesta por 11 pabellones, con aulas, talleres, laboratorio, biblioteca lozas deportivas, cancha de futbol, pista atlética, biohuerto, granja de animales menores; el acceso es muy fácil, a 25 minutos de la ciudad de Trujillo a través de la carretera Panamericana sur, altura del paradero Heroica, La plaza de armas de Moche está a 4 cuadras en dirección noroeste.

La institución actualmente cuenta con los niveles de Primaria, Secundaria y Educación Básica Alternativa; en el nivel primaria contamos con 680 estudiantes matriculados distribuidos en 27 aulas en el turno de la mañana, donde trabajan 27 docentes del nivel, 3 docentes de Educación Física, un docente del AIP y una

subdirectora, en el nivel secundaria, en el turno de la tarde, se encuentran matriculados 635 estudiantes que se distribuyen en 19 aulas, trabajando en ellas 31 docentes, tres auxiliares y 5 administrativos (servicio); EBA tiene 6 docentes y una subdirectora, atiende a 120 estudiantes.

Su infraestructura se distribuye en 40,000 m² de área, con 27 aulas, de las cuales 19 se comparte con secundaria y 4 con EBA, tiene varios patios, una Sala de Innovación Pedagógica con problemas en la actualización de sus computadoras, una biblioteca con personal que atiende los turnos de mañana y tarde, un laboratorio espacioso con materiales desfasados; seis talleres productivos, siendo el taller de industria del vestido el que más se ha modernizado, le sigue el taller de agricultura que posee su biohuerto y varias áreas verdes, entre otros, el taller de electricidad, taller de industria alimentaria que también ha recibido atención de implementación, taller de artesanía y el taller de carpintería; también contamos con un docente de banda que la conforman alrededor de 70 estudiantes.

La población estudiantil va en crecimiento con 680 estudiantes en el nivel primario, 635 en el nivel secundaria, que en su mayoría provienen del sector rural de esta localidad, o centros de menor desarrollo, también atendemos a estudiantes de los distritos vecinos de Salaverry, Trujillo e inclusive de Huanchaco, La Esperanza y el Porvenir; contamos con estudiantes competentes en el arte y el deporte, lo que nos ha valido ser ganadores en los Juegos Florales (2017) en la especialidad de pintura mural y escultura y en el deporte nuestros estudiantes muestran buenos desempeños en las disciplinas de Ajedrez, Karate y Atletismo. Contamos con una plana docente cuyo 80 % supera los 25 años de servicio, docentes que se esfuerzan por realizar un buen trabajo, que son participativos y están en constante capacitación.

La gestión directiva busca transformar la institución educativa y esto se nota con el crecimiento en la meta de atención desde el año 2015 a la fecha. Contamos con el reconocimiento de las autoridades municipales y por la comunidad valiéndonos esto para mejorar la imagen institucional y la calidad educativa, también es participativa porque los miembros de la comunidad educativa son los actores fundamentales y están comprometidos con el cambio, pues con su apoyo los estudiantes han logrado participar y ganar en las diferentes competencias a nivel local o provincial y a la vez es pedagógica por que se conduce al equipo hacia las metas que permitan mejorar los aprendizajes.

Tenemos como visión la búsqueda de la excelencia académica y nuestra misión es formar integralmente a cada estudiante, con valores, respetuosos del medio ambiente, que practica la democracia y genera un buen clima institucional que nos permitirá trabajar sumando el esfuerzo de cada integrante y sobre todo en armonía.

El 85 % de estudiantes provienen de las zonas rurales y de niveles socio económicos C, D y E (Bajo superior, bajo inferior y marginal). La actividad económica de los padres de familia es variada, se dedican a la pesca, agricultura, construcción civil, labores domésticas, pequeños negocios, vigilancia, choferes, cobradores, recicladores, etc. Entre los padres de familia tenemos también un alto porcentaje de padres analfabetos, por su escaso nivel cultural suelen ser muy permisivos con sus hijos quienes le dan poca importancia al estudio prevaleciendo entre ellos la afición por el juego, actividades manuales, escuchar música o cualquier actividad recreativa menos algo que tenga que ver con el estudio, lo que origina el problema de bajo rendimiento académico y resultados en el nivel insatisfactorio en la última prueba de la evaluación censal de estudiantes (ECE) en el área de Comunicación, a esta problemática se suman docentes que aplican metodologías tradicionales y son renuentes al cambio.

Como fortaleza a favor de los aprendizajes contamos con materiales didácticos que año tras año recibimos del Ministerio de Educación (MINEDU) materiales que inmediatamente se ponen a servicio de los educandos; El Programa de Qali Warma nos dota de desayuno escolar para el nivel primario. Tenemos como aliados estratégicos y muy buenas relaciones de trabajo en conjunto con nuestra comunidad de “Moche”, la Municipalidad Distrital de Moche, la Subprefectura distrital, el Centro de Salud, la organización no gubernamental World Visión, organización no gubernamental Centro de Atención y Educación a la Familia (ONG CAEF), la Escuela de Estomatología de la UNT, las Universidades “César Vallejo”, Antenor Orrego y la Nacional de Trujillo; la Policía Nacional del Perú y Seguridad Ciudadana.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El problema identificado es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la IE N° 80047 “Ramiro Aurelio Ñique Espíritu” del distrito de Moche – provincia de Trujillo- UGEL 04 Trujillo Sur Este. El problema antes descrito se identificó teniendo en cuenta la sistematización de los resultados del monitoreo y acompañamiento realizado en los últimos dos años, así como del análisis de los resultados finales que se evidencian en las actas de evaluación del 2016, dónde se logra apreciar que la mayoría nuestros estudiantes han logrado un nivel satisfactorio, sin embargo los resultados de las prueba ECE del año 2016 nos muestran todo lo contrario, más del 50% se encuentran en el nivel de previo al inicio e inicio, razón por la cual abordamos esta problemática.

Una de las causas de este problema son las estrategias poco efectivas de acuerdo a los enfoques y procesos didácticos del área curricular de Comunicación. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos que las programaciones curriculares no corresponden a la realidad de los estudiantes. Existe desconocimiento de una metodología activa, los docentes no utilizan el nuevo enfoque pedagógico comunicativo. Todo esto ha provocado que las sesiones de aprendizaje sean poco interesantes, tediosas y desmotivadoras fomentando la indisciplina y el aprendizaje repetitivo, ajeno al enfoque por competencias.

Otras de las causas es la aplicación inadecuada de estrategias para desarrollar un clima óptimo para el aprendizaje y promover el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula, el factor relacionado es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras del comportamiento de los estudiantes que se dan constantemente durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Esto ha dado lugar al desorden e indisciplina en las aulas que dificultan los aprendizajes.

Una tercera causa del problema es el deficiente manejo de las herramientas pedagógicas para desarrollar aprendizajes de calidad. Entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentran la poca actualización de los docentes ya que la mayoría trabaja en instituciones particulares donde se sigue el patrón tradicional. Todo esto genera que en las clases ejecutadas por los docentes se aprecie la

indisciplina de los estudiantes ya que no tienen motivación porque no se toma en cuenta sus intereses, necesidades y sus estilos de aprendizaje.

Una cuarta causa del problema es el uso inadecuado del tiempo. Un factor importante relacionado con esta causa es la planificación del monitoreo y acompañamiento, que no se cumple en la práctica por asuntos múltiples a atender en la parte administrativa. Los docentes no reciben el monitoreo y acompañamiento necesario y pertinente para mejorar las estrategias utilizadas en el uso del tiempo en actividades de aprendizaje.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar que la institución cuenta con instituciones aliadas como la Universidad Nacional de Trujillo, La Universidad Particular César Vallejo, la Universidad Particular Antenor Orrego; la ONG CAEF, ONG World Visión; La Municipalidad entre otras instituciones que en un trabajo conjunto van aunar esfuerzos para favorecer las actividades de aprendizaje, así como también herramientas y materiales educativos que los docentes pueden aprender a utilizar en los círculos de inter aprendizaje, jornadas pedagógicas y de reflexión, ya que se sienten comprometidos con la visión de la institución y son participativos, dispuestos a capacitarse y mejorar su práctica pedagógica.

En este contexto, la alternativa de solución viable y pertinente para contrarrestar las causas antes señaladas, es la implementación de un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes de la IE. Este plan permitirá abordar los problemas a través de diversas actividades a implementar que estarán directamente relacionadas con la gestión curricular, el liderazgo pedagógico del director, la participación comprometida de toda la comunidad educativa desde el rol que les compete, así como de garantizar un clima favorable para los aprendizajes de los estudiantes, todo esto enmarcado en un proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación permanente a los docentes.

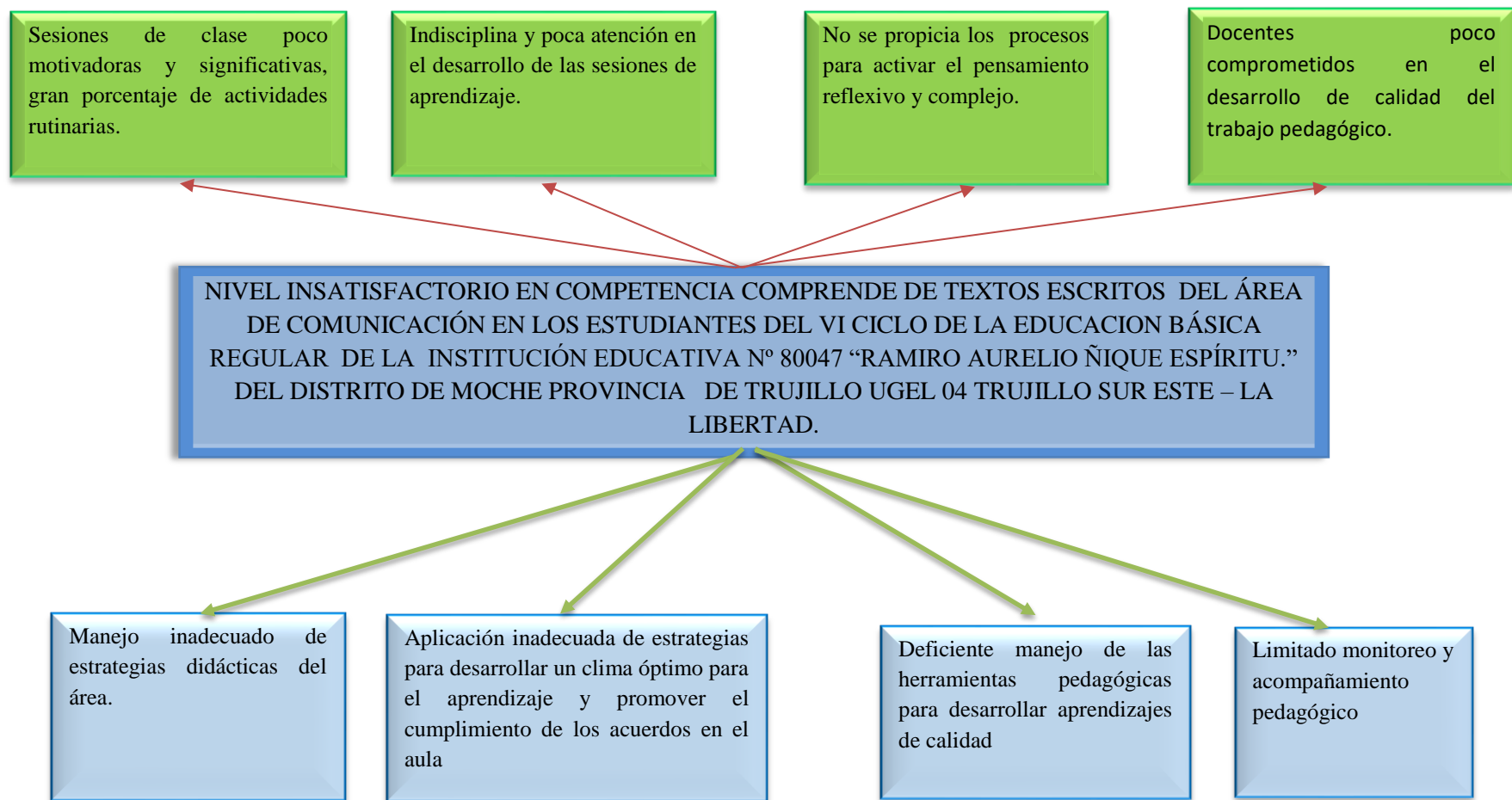


Figura 1: Árbol De Problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de instrumentos aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Con respecto al uso de herramientas pedagógicas se concluye que los docentes monitoreados el 20% logra un nivel satisfactorio, no obstante, en un 80% está en el nivel de proceso. Este indicador se subdivide en promoción de la participación y el razonamiento donde el docente logra en un 25 % satisfactorio y en un 75% en el nivel de proceso con lo cual se afirma que no maneja estrategias adecuadas para recoger los saberes previos de los estudiantes en relación a la competencia comprende textos escritos; además, hay dificultades para plantear el conflicto cognitivo y comunicar con claridad el propósito de la sesión a desarrollar en el aula y acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, aspecto que se evidencia ya que se encuentran en el nivel de proceso.

Con respecto a la interrupción de las sesiones de aprendizaje por comportamientos inadecuados de los estudiantes o ruptura de acuerdos de convivencia, el 80% de docentes sólo usan como estrategia la designación de mayores responsabilidades a los estudiantes más conflictivos, sin promover la convivencia basada en la autodisciplina del grupo, acordando con ellos normas claras orientadas a la práctica de deberes y derechos pues, éstas ayudan al buen vivir y a aprender a convivir, buscando resolver los conflictos oportunamente a través del dialogo y a la búsqueda de soluciones.

2.1.2 Resultados cualitativos. Respecto al monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo, los docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento que realiza el equipo directivo no responde a una planificación difundida entre ellos; así mismo mencionan que la frecuencia de estas acciones no es continua y sistemática, percibiendo que tres visitas al año no son suficientes para fortalecer el desempeño de su práctica pedagógica; al respecto el Marco del Buen Desempeño Directivo, señala que el director debe gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes.

Por otro lado, los docentes consideran también que el monitoreo y acompañamiento que se ha llevado a cabo no considera un espacio de tiempo apropiado para la asesoría que permita realizar la reflexión crítica de la práctica docente. Por lo tanto, para revertir esta situación se debe establecer el monitoreo como un proceso de recojo y análisis de información de la práctica pedagógica y el asesoramiento como un proceso de acompañamiento a los/ las docentes de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido, desde un enfoque reflexivo crítico, inclusivo e intercultural que busca y propicia la mejora continua y permanente del desempeño docente como lo señala el Marco del Buen Desempeño Directivo en el dominio 2, competencia 6.

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

El presente trabajo académico tiene como problema es el nivel insatisfactorio en la competencia de comprende textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de la Institución Educativa N° 80047 “Ramiro A. Ñique E” del distrito de Moche – provincia de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad.

Para lograr el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados del instrumento cuantitativo permiten afirmar que los docentes no usan adecuadamente las herramientas pedagógicas; además, existen dificultades para plantear el reto cognitivo, comunicar con claridad el propósito de la sesión de aprendizaje, acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, no identificando los mismos, tampoco se trabaja adecuando las estrategias metodológicas según los intereses y necesidades de los estudiantes, no realizan adecuadamente la evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe a la poca preocupación por actualizarse y la falta de un adecuado monitoreo y acompañamiento permanentemente, así mismo tampoco hay evidencias del uso adecuado del tiempo en el trabajo colegiado para determinar o identificar los problemas constantes y así mejorar las estrategias y capacidades para el desarrollo de un trabajo adecuado y de calidad frente a los estudiantes Ramiristas.

Entre los procesos que se encuentran implicados con los resultados obtenidos tenemos el que se refiere al quehacer pedagógico, a desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), a reforzar los aprendizajes (PO04.2), realizar acompañamiento integral al estudiante (PO04.3) y evaluar aprendizajes (PO04.4). Así mismo se vincula con la competencia 5 de MBDD: 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 el logro de los aprendizajes.

En lo que respecta al instrumento cualitativo la guía de entrevista, presenta la información sobre la percepción de los docentes en el aula durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje del área de Comunicación; se detectó que los docentes no maximizan el tiempo destinado para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, aún se siguen realizando actividades rutinarias: toma de lista o asistencia de estudiantes, revisando cuadernos, etc.; en la gestión del clima escolar el docente no promueve las relaciones horizontales y colaborativas entre estudiantes puesto que no maneja estrategias para regular el comportamiento de los estudiantes en los trabajos grupales, tornándose el clima escolar poco favorable para el logro de los aprendizajes.

Los docentes tampoco reconocen los esfuerzos individuales o grupales de los estudiantes, además es poco proclive al dialogo en el momento oportuno y según las necesidades de los aprendizajes. Esto se debe a que no se realiza de manera adecuada el monitoreo y acompañamiento en las actividades en el aula así como el monitoreo a la práctica docente por parte del directivo, por los distractores en el ámbito administrativo.

De otra parte, también se deduce que los círculos de interaprendizaje y jornadas pedagógicas, se realizaron con la participación de toda la plana docente, pero no con el tiempo y la cantidad de veces que se programaron, por diversos eventos que perturbaron el normal desarrollo del año académico como: El Fenómeno El Niño y la huelga nacional indefinida, por lo que no fueron suficientes las horas programadas para tal fin. Estos aspectos se vinculan con el proceso de fortalecer el desempeño docente PO03.3 el cual hace referencia la realización del acompañamiento pedagógico; al igual que el proceso de gestionar la convivencia escolar y la participación PO05.1 Promover la convivencia escolar. También se relaciona con la competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su

institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

El reto que asume el directivo es lograr motivar para incrementar el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia Comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del VI ciclo, mediante el acompañamiento, monitoreo sistemático y oportuno a los docentes del área de Comunicación. Así como también, elevar el porcentaje del nivel satisfactorio en todas las competencias del área de Comunicación en la prueba ECE, lograr aprendizajes significativos en todas las áreas del VI ciclo de Educación Básica Regular y desarrollar aprendizajes adecuados y de alta calidad en un ambiente de convivencia democrática. A continuación se presenta la figura N°2 referente al análisis de resultado del diagnóstico.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se están realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio en la competencia de comprende textos escritos en los estudiantes del VI ciclo de la Institución Educativa N° 80047 “Ramiro A. Ñique E” del distrito de Moche – provincia de Trujillo – UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad.</p>	<p>Resultados cuantitativos: Docentes Manejo del tiempo:- Logra en un 70 % utilizar adecuadamente el tiempo en actividades que generan aprendizajes significativos. Uso de Herramientas Pedagógicas: - Logra en un 25 % y en un 75% alcanza el nivel de proceso en la promoción de la participación y el razonamiento en las sesiones de aprendizaje. - 100% en el nivel de proceso con respecto a la evaluación de los aprendizajes. Resultados cualitativos: Estudiantes Manejo del tiempo: No se maximiza el tiempo destinado para el desarrollo de las sesiones de aprendizajes. Manejo de Herramientas Pedagógicas Promoción de la participación y el razonamiento crítico con frecuencia. - Los docentes evalúan los aprendizajes generalmente. Gestión del clima escolar. - Trato respetuoso insatisfactorio. - Deficientes estrategias para manejar la disciplina y el comportamiento.</p>	<p>Procesos Operativos de Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar:</p> <p>PO03 Fortalecer el desempeño docente.</p> <p>PO04 Gestionar los aprendizajes.</p> <p>PO05 Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación.</p> <p>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el desempeño docente. - Gestionar la convivencia escolar y la participación. 	<p>1. -Logros de aprendizaje.</p> <p>4.- Monitoreo y Acompañamiento.</p> <p>5.- Gestión de la Convivencia Escolar.</p>	<p>COMPETENCIA 5.- Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica asegurar logros de los aprendizajes.</p> <p>COMPETENCIA 6.- Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Figura 2, Análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del rol como líder pedagógico

Para Viviane Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016) el rol del líder pedagógico tiene varias dimensiones. La primera es el establecimiento de metas y expectativas. Teniendo en cuenta el problema priorizado se plantea establecer metas de logros de aprendizaje en el área de Comunicación, reflexionando, analizando, socializando, involucrando y comprometiendo a toda la comunidad educativa para asumir planes de mejora. Es necesario la priorización de estas metas porque el objetivo que se comparte debe ser visualizado por todos los actores educativos. Factor importante para el logro del nivel satisfactorio en la competencia, comprensión de textos escritos en los estudiantes de la I.E. N° 80047.

La segunda dimensión tiene que ver con obtención y asignación de recursos. Teniendo el problema priorizado es necesario: distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de Comunicación en todos los grados para su uso respectivo. Es necesario e importante que los docentes utilicen y cuenten con los materiales educativos de igual manera deben estar al alcance de los estudiantes permitiendo que las sesiones de aprendizaje sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Este tipo de acciones deben ser para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes procurando el logro de aprendizajes significativos. Por ello, es importante que se planteen estrategias innovadoras para implementar con mayor y mejor material educativo que esté a disposición de los educandos, docentes y padres de familia para el logro de las metas trazadas.

La tercera dimensión es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Esta dimensión permite que el problema priorizado, plantee realizar el monitoreo y acompañamiento a los docente sobre todo en el uso adecuado del tiempo y de las herramientas pedagógicas. Es importante realizar el monitoreo y acompañamiento porque permite recoger información, evidencias de la labor docente y así determinar las debilidades y fortalezas del personal permitiendo planificar el asesoramiento sistemático, oportuno y lograr la mejora de la práctica pedagógica y el logro de las metas institucionales.

-La cuarta dimensión es promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros. Se hace necesario establecer y organizar las reuniones colegiadas que

permitan fortalecer la labor de los docentes con relación a la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación. Es importante realizar el acompañamiento y el asesoramiento personalizado, los círculos de interaprendizaje porque permite a los docentes, analizar, reflexionar e intercambiar las buenas prácticas, ideas, acuerdos, estrategias y experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de lograr la buena práctica pedagógica.

En la quinta y última dimensión Robinson plantea asegurar un entorno ordenado y de apoyo. Esta hace referencia al problema priorizado, nos permite plantear y gestionar los espacios pedagógicos adecuados e implementados. Así como desarrollar un plan de mejora que permita mejorar la convivencia escolar utilizando para ello la mediación y el diálogo entre los componentes de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, administrativos y padres de familia y adecuar la metodología que utilice el profesor en el aula para fomentar la convivencia y reducir la indisciplina y agresividad en las relaciones entre los diferentes componentes de la comunidad educativa. Es necesario crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantizando así una mejor labor pedagógica con mejoras en los aprendizajes de los estudiantes y en clima institucional. De lo desarrollado líneas arriba se origina la siguiente figura que visualiza la caracterización del rol como líder pedagógico.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Definir y priorizar las metas de aprendizaje, respecto al problema priorizado, involucrando a toda la comunidad educativa.	Es una competencia vital para el logro de otras competencias. Lograr el nivel satisfactorio en la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación,
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica	Asegurar los materiales, recursos económicos y personal idóneo.	Utilización de material adecuado en las diversas actividades propuestas por el docente para lograr aprendizajes significativos.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Monitorear la práctica docente en el uso del tiempo y las herramientas pedagógicas mediante acompañamiento sistemático considerando las necesidades de los estudiantes.	El docente debe manejar de manera óptima su práctica pedagógica. Lograr aprendizajes significativos en todas las áreas del VI ciclo de Educación Básica Regular..
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Ejecutar el acompañamiento y asesoramiento personalizado y colegiado en círculos de interaprendizaje a los docentes, propiciando la formación continua para adecuar las estrategias de aprendizaje a las necesidades e intereses de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.	Es necesario diagnosticar y determinar las necesidades de la práctica docente desarrollando Planes de mejora personal e institucional. Efectivizar la práctica docente.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Realizar un plan de mejora de la convivencia escolar utilizando la mediación y el dialogo entre los estudiantes y adecuar la metodología que utilice el profesor para fomentar la convivencia y reducir la agresividad.	Un ambiente adecuado optimiza el trabajo y la predisposición para aprender. Desarrollar aprendizajes de alta calidad en un ambiente de convivencia democrática.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

El análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: nivel insatisfactorio en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en estudiantes del VI ciclo de educación Básica Regular de la Institución Educativa “Ramiro A. Ñique E.” del distrito de Moche, provincia de Trujillo; en la que se ha tomado como alternativa priorizada y viable, la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Determinación que se implementa teniendo en cuenta los razones de impacto en los logros de aprendizaje, mediante la generación de cambios en la institución educativa y su relación directa con la gestión curricular, la convivencia y el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (MAE).

El MAE proporcionará datos sobre el desempeño de los docentes del área de Comunicación y a la vez permitirá realizar las acciones pertinentes para mejorar la práctica docente teniendo en cuenta la contextualización y las características de la institución educativa, que se ubica en el distrito de Moche, Hay una población cuyos integrantes son profesionales pero sus ocupaciones y expectativas para ellos y familiares está en el distrito de Trujillo, pero hay quienes en su mayor parte, que son padres de familia en la IE se dedican a la agricultura, pequeña ganadería y crianza de animales menores, para la venta; además, encontramos en menor porcentaje quienes se dedican a actividades artesanales y de comercio, así como obreros de construcción civil y obreros de las fábricas de la zona industrial. Hay un flujo permanente de turistas extranjeros que son atraídos por los vestigios de la antigua cultura Moche y turistas nacionales que son asiduos comensales de la sabrosa gastronomía mochera.

Los problemas sociales que se presentan en el distrito son: primero, la falta de oportunidades laborales, segundo, el bajo nivel educativo de la mayor parte de padres de familia que provienen de otras regiones geográficas, tercero, la presencia de hogares disfuncionales, cuarto, alto porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas, delincuencia, consumo de estupefacientes, embarazo adolescente etc. Así mismo, es una constante la contaminación ambiental por falta de procesamiento de los residuos sólidos, etc. Elementos del contexto que se tomará en cuenta para la determinación de

situaciones significativas para desarrollar la competencia de comprensión de textos escritos del área de Comunicación y otras asignaturas para enfrentar curricularmente las situaciones descritas.

Para abordar con decisión el problema detectado en la IE es de vital importancia el planificar y realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE), e instaurar como un elemento permanente el monitoreo pedagógico. Ahora veamos los conceptos y definiciones más importantes del Monitoreo: para el Ministerio de Educación (MINEDU, (Ministerio de Educación, 2014, p. 50) es un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Por su parte, Vesub L. y Alliaud A. (2012, p. 41). Reconocen que el acompañamiento es un proceso que debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes que recién se inician en la práctica de la pedagogía como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores. De esta manera se examinan las teorías que sirven de sustento teórico en el ejercicio profesional del profesorado, también se tienen en cuenta los esquemas, las rutinas tradicionales e innovadoras como el enfoque de procesos, siendo importantes las actitudes y la responsabilidad con que se gesta el trabajo pedagógico.

Existe una estrecha relación entre el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica generando valor en cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el enfoque de procesos se vislumbra que el proceso de dirección y liderazgo se inicia con la formulación del PEI(PE01.1), luego con la formulación del PCI (PE01.2) y la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.3), documentos importantes que señalan la rutas a seguir, las metas a lograr también, es decir es un trabajo planificado; el proceso PE03 Evaluar la gestión escolar, así como el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, PO03 busca fortalecer del desempeño docente a través de desarrollar del trabajo colegiado (PO03.1); realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3); desarrollar sesiones de aprendizaje(PO04.1), promover la convivencia escolar (PO05.1), prevenir y resolver conflictos(PO05.2). Otro aspecto relevante está en relación con el soporte al funcionamiento de la institución educativa con la administración de recursos humanos es monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) aspecto que en muchas circunstancias ha roto, deteriorado el clima institucional.

El MAE cumple una importante función; relaciona el trabajo pedagógico, con gestión curricular, marco del buen desempeño del directivo y compromisos de gestión

escolar que se da de manera continua. El MAE tiene como propósito principal mejorar la práctica pedagógica y con ello, siendo nuestra meta la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la competencia comprensión de textos escritos; además, considerando que la gestión curricular debe estar dirigida a la formación adecuada de los estudiantes, a desarrollar sus competencias y al perfeccionamiento de la enseñanza y el aprendizaje, se observa una precisa correspondencia con la alternativa de solución y la gestión curricular.

Dentro de ello, tenemos como función del director la ejecución del cuarto compromiso de la gestión escolar que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que influye de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones y planes de mejora en la práctica pedagógica tales como la planificación curricular, estrategias para la solución de problemas de su contexto, utilización de nuevas metodologías didácticas, uso de las tecnologías de la información y de la informática, uso oportuno de recursos y materiales educativos, utilización adecuada y permanente de la cultura de la evaluación teniendo en cuenta la evaluación del enfoque formativo.

El directivo tiene que propiciar y mantener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad favoreciendo el logro de los aprendizajes significativos, además de contribuir a desarrollar un buen clima escolar. Es decir, situaciones óptimas para aprender, promover la solidaridad, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD).

Los actores institucionales tienen el deber fundamental de promover un clima favorable, docentes bien preparados, la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), donde todos están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la IE generar las condiciones adecuadas, optimizar los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica regular del país. Los docentes por su parte tienen que analizar el diagnóstico, elaborar la planificación de las sesiones de aprendizaje en forma consensuada, colaborativa, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la competencia comprensión de textos escritos; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela, la comunidad educativa y los aliados estratégicos para coadyuvar a la mejora de las competencias en el área de Comunicación.

El equipo directivo de la Institución Educativa Ramiro A. Ñique E. del distrito de Moche presenta el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, el mismo que se ha socializado en la comunidad educativa y recoge las sugerencias; sin embargo, puede ser susceptible de ciertas situaciones que no favorecen al plan como: el no contar con un lugar adecuado para una asesoría en forma personal que el equipo directivo no realice un adecuado monitoreo y acompañamiento, situaciones no opinadas que no permitan el desarrollo de cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes.

Se espera generar cambios sustantivos con el MAE ejecutando y desarrollando estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento teniendo como base al diálogo democrático, asertivo, dialogo que interactúe los directivos-docentes, permitiendo tener en cuenta necesidades, expectativas y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las competencias profesionales en el área de Comunicación.

5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo Pedagógico

5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico se define como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50); en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de los aprendizajes, en la interacción docente- estudiante, información que servirá de sustento para el análisis, reflexión, generar compromisos y tomar decisiones para cambiar, fortalecer y mejorar la actividad docente en la institución educativa.

“En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes”. (Ministerio de Educación. Guía para la formulación del plan de monitoreo. Lima, 2016 p. 9).

En el texto del Módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (MINEDU 2017 p. 10), Guerrero afirma que monitorear la práctica docente:

“Supone construir acuerdos previos entre docente y directivos sobre los criterios y los medios en base a los cuales se van a recoger información sobre el quehacer pedagógico en el aula. (...)

En el Fascículo de gestión escolar centrado en los aprendizajes (MINEDU 2014 p.50 y 51) se define al monitoreo pedagógico como:

“En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada

toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes”.

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.

De acuerdo con las definiciones arriba enunciadas, se concluye que monitoreo pedagógico es un proceso de recojo y análisis de información para identificar las fortalezas y debilidades de los procesos pedagógicos al interior de una aula de clases para la consiguiente toma de decisiones y optimar la enseñanza, los aprendizajes y la propia gestión.

Es necesario señalar que el monitoreo efectivo centra su atención, principalmente, en el saber actuar de los docentes, brinda asesoría y formación continua diferenciándose de la supervisión educativa que es simplemente la verificación del cumplimiento de las normas que rigen para los docentes como por ejemplo: la verificación de los documentos técnico pedagógicos como la carpeta pedagógica, la programación anual, de unidad y sesiones, entre otros.

El monitoreo pedagógico es entonces, también, una estrategia orientada a generar cambios en los actores involucrados con la tarea de generar condiciones para que el trabajo pedagógico se materialice en un servicio educativo de calidad. No solo se trata de observar cómo avanza el proceso de implementación de los compromisos de gestión escolar, tampoco solo de la aplicación de los instrumentos de monitoreo (fichas de cotejo, fichas de monitoreo, etc.) sino de acompañar proveyendo soporte técnico sobre la base de la práctica cotidiana de los especialistas o directivos de las IE en la gestión escolar.

Como vemos el monitoreo es un proceso continuo de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con base en los objetivos planteados en el plan de monitoreo cuya realización permitirá mantener un contacto estrecho y ver cómo se realizan los procesos pedagógicos en el aula es decir el aspecto real del proceso de enseñanza aprendizaje e identificar el grado de consecución de las metas y logros establecidos en la IE.

5.1.1.2. Estrategias de monitoreo. Se presentan variadas estrategias de monitoreo que tienen como finalidad la obtención de información realista para la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Teniendo en cuenta las características del contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

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

5.1.1.2.2. Autoevaluación. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica con el propósito de alcanzar una educación de calidad.

El análisis y la reflexión permanente del quehacer educativo facilita la valoración de los diferentes aspectos que se manifiestan en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje permitiendo evaluar el desempeño del docente: “identificando aquello que limita la participación y el aprendizaje del estudiante para volverlos oportunidades de crecimiento a través de la formulación de planes de mejoramiento”.

En el documento Fascículo de gestión escolar del MINEDU, 2014 p. 15 se proponen las siguientes aspectos:

Estrategias	Herramientas	Propósito
Visita a aula	Ficha de observación Cuaderno de campo	Identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente en situ.
Observación entre pares	Fichas de observación Hojas de planificación compartida de la sesión de aprendizaje.	Favorece la reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza.
Círculos de interaprendizaje	Hoja de planificación del evento. Material de información. Bitácora personal del docente. Portafolio docente: evidencias de la labor docente. Registro de videos de situaciones de pedagógicas.	Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión. Promover la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación en aula.
Jornadas de autoformación docente	Listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente. Hoja de planificación del evento. Material de información o lectura pedagógica. Portafolio docente: evidencias de la labor docente. Registro de videos de situaciones de aprendizaje.	Fortalecer las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, a las necesidades de aprendizaje docente.
Aulas abiertas	Cronograma del día del aula abierta.	Sensibilizar a las familias y a la comunidad sobre la importancia de una buena enseñanza, y así generar una corriente de opinión favorable y acciones concretas de cooperación para mejorar el aprendizaje.

Figura 4. Estrategias de monitoreo.

5.1.1.3. Instrumentos de monitoreo. Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza de los docentes pueden ser:

5.1.1.3.1. Ficha de observación. Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de resolución de

problemas de cantidad, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de resolución de problemas de cantidad y clima en el aula. Ficha que se puede contextualizar y adecuar a las circunstancias de la IE.

5.1.1.3.2. Cuaderno de campo. Es un cuaderno o block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas. Se tiene que tener en cuenta el registro de hechos y no apreciaciones, inclusive se pueden recoger evidencias a través de fotografías o videos.

5.1.1.4. Definición de acompañamiento. Según el Fascículo de gestión escolar centrado en los aprendizajes (MINEDU, 2014 p. 50) lo define de la siguiente manera:

“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”.

Este proceso de acompañamiento se da 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.

Pone énfasis al uso efectivo del tiempo en el aula y el uso adecuado de las rutas de aprendizaje, los materiales y recursos educativos. En otras palabras, el trabajo debe centrarse en evidenciar los factores que podrían estar impidiendo que ello ocurra y formular estrategias para impedirlo. La idea es señalar al profesor los problemas, pero no culparlo: el objetivo básico no es señalar responsables sino lograr un cambio de actitud y un mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los aprendizajes.

5.1.1.5. Estrategias de acompañamiento. Según el documento del Ministerio de Educación en Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (Módulo 5). En sus páginas 49 y 50 presenta:

- *Visitas a aula.* Es la observación directa, el recojo de insumos de las prácticas pedagógicas y las interacciones durante la sesión de clase. Termina con la asesoría y asistencia personalizada.

- *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la institución. Su propósito es favorecer la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión.

- *Pasantías.* Es la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades.

- *Jornadas de autoformación docente.* Permite el fortalecimiento de las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico a las necesidades de aprendizaje.

- *Comunicación virtual.* Permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones.

- *Sistematización de la práctica.* Ayuda a precisar y valorar las actuaciones con mejores resultados, así como identificar lecciones aprendidas.

- *Talleres de seguimiento.* Focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller.

5.1.1.6. Principios del acompañamiento pedagógico. Según el documento del Ministerio de Educación en Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente Módulo 5 (MINEDU 2017 p.44) se proponen seis principios:

- *Autonomía.* Permitir al docente desarrollar habilidades y capacidades de forma libre y consciente su trabajo pedagógico.

- *Participación.* Tanto, acompañados y acompañantes intervengan, propongan y socialicen sus conocimientos, experiencias, problemas, etc.

- *Integridad.* Analizar la práctica pedagógica de forma sistémica evitando la fragmentación y la superficialidad.

- *Equidad.* Iguales condiciones y posibilidades en el proceso de acompañamiento.

- *Criticidad*. Debe incluir un proceso de cuestionamiento a partir del cual proponer nuevos modos de intervención y construir de estrategias diferentes.

- *Ética*. Transparencia en los procesos, la autenticidad y coherencia de las decisiones.

5.1.1.7. Enfoques del acompañamiento pedagógico. Según el documento del Ministerio de Educación en Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente Módulo 5. (MINEDU, 2017 p. 45) son tres:

- *Reflexivo crítico*. Tiene como propósito que el docente afirme su identidad profesional en su trabajo diario en la escuela, así como reflexiona y delibera, toma decisiones en relación a sus prácticas de enseñanza.

- *Inclusivo*. Permite reducir las barreras del aprendizaje con miras a satisfacer las necesidades de todos los estudiantes.

- *Intercultural crítico*. Permite el diálogo intercultural y orienta pedagógicamente hacia la construcción de nuevas formas de hacer y pensar, dentro de un marco de reconocimiento y respeto a la diversidad cultural y lingüística.

5.1.1.8. Etapas del proceso de acompañamiento

Según el documento del Ministerio de Educación en Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente , Módulo 5 (MINEDU, 2017. p. 47) y siguientes son:

- *Diagnóstico*. Determina el estado inicial de la práctica pedagógica a partir de una visita de observación a un profesor en una sesión de clase para conocer aciertos y errores de su desempeño.

- *Plan de monitoreo y acompañamiento*. Luego del diagnóstico se elabora un cronograma de visitas a aula, también asesorías individuales y círculos de interaprendizaje.

- *Uso de estrategias e instrumentos*. Para observar la práctica pedagógica se utilizan diversas estrategias e instrumentos.

- *Asesoría*. Tiene como propósito devolver información al docente acompañado para ayudarlo a reconocer e identificar sus fortalezas y debilidades en su práctica, así como la formulación de un plan de mejora a partir de compromisos concretos.

- *Reporte de avances*. Constituidos por los informes periódicos, finales a manera de balance, así como recomendaciones para seguir fortaleciendo los planes de mejora.

5.1.1.9. Habilidades que requiere el directivo para que el acompañamiento sea una estrategia de apoyo y desarrollo profesional. Según el documento del Ministerio de Educación en Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente ,Módulo 5 (MINEDU, 2017 p. 53) el directivo debe poseer:

5.1.1.9.1. Actitudes y habilidades sociales básicas.

- *Empatía y asertividad.* Es saber ponerse en el lugar del otro para entender su perspectiva, su lenguaje, su forma de razonar, sus argumentaciones, aún si son diferentes a los nuestros.

- *Optimismo.* Hay que promover ánimo y no desaliento, confianza y no culpabilidad y sobre todo autonomía y no dependencia.

- *Pensamiento holístico.* Relacionar detalles y aspectos diversos que evidencien el desempeño observado, para emitir un juicio global más contextualizado.

- *Actitud desprejuiciada.* No anticipar juicios de valor, así como propiciar un recuento descriptivo de hechos que sean lo más objetivos posibles.

- *Perspicacia.* Para saber discernir a aquellos docentes que realmente están interesados en mejorar sus prácticas, de aquellos que solo se limitan a seguir la corriente sin salir de su zona de confort.

5.1.1.9.2. Acompañamiento, autoridad y liderazgo. Para un acompañamiento eficaz la relación acompañante – acompañado, es importante que el directivo sea capaz de salir de su rol de autoridad y generar confianza.

5.1.1.10. Definición de evaluación. La evaluación de la práctica pedagógica no es vigilar, controlar, castigar, ni excluir, sino principalmente, favorecer el perfeccionamiento del profesorado a través de la identificación de aquellas cualidades que conforman a un buen docente.

Desde una perspectiva formativa se debe considerar la evaluación docente como un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias que tiene como propósito promover en los docentes la reflexión sobre su propia práctica pedagógica y su responsabilidad frente a la calidad de la educación.

5.1.1.11. Estrategias de evaluación docente. Según el documento del Ministerio de Educación en Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente (Módulo 5). En su páginas 65 y 66 menciona los siguientes métodos e instrumentos:

a. Observación de clases:

- Capacidades pedagógicas

- Sistema de relaciones interpersonales con sus docentes.

- Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.
- Emocionalidad.
- Resultados de su labor educativa
- b. Autoevaluación:
 - Capacidades pedagógicas
 - Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.
- c. Encuesta de opiniones profesionales:
 - Capacidades pedagógicas
 - Emocionalidad
- d. Test proyectivos sobre actitudes valores y normas:
 - Resultados de su labor educativa
- e. Portafolio:
 - Responsabilidad en el desempeño de sus funciones.
- f. Ejercicios de rendimiento profesional:
 - Capacidades pedagógicas
- g. Pruebas pedagógicas de lápiz y papel para los estudiantes:
 - Resultados de su labor educativa

5.1.1.12. Tipos de evaluación. Según el documento del Ministerio de Educación en Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente ,Módulo 5 (MINEDU 2017 p 60, 61.) menciona los siguientes tipos:

5.1.1.12.1. Modelo centrado en el perfil docente. Consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo con su grado de correlato con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado. Luego, es necesario elaborar cuestionarios para aplicar a manera de autoevaluación, mediante un evaluador externo que entrevista a los profesores y consulta a los estudiantes, directivos, padres, etc.

5.1.1.12.2. Modelo centrado en los resultados obtenidos. Permite evaluar a los docentes considerando lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de lo que hace el profesor, es decir, mediante la comprobación de los aprendizajes, tasa de graduación, tasa de repitencia, etc. Se corre el riesgo de desatender aspectos del proceso de enseñanza aprendizaje.

5.1.1.12.3. Modelo de evaluación a través de pares. Este modelo de evaluación es el procedimiento mediante el cual los docentes de una misma institución educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores. Se basa en que los pares son expertos en el campo docente y en la disciplina en la que el profesor ejerce su

actividad. Se realiza a través de comisiones encargadas de revisión de medios de verificación del desempeño del profesor, observando las clases y haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten u observaciones con juicios y sugerencias.

5.1.1.12.4. Modelo de autoevaluación. Este modelo es utilizado como un complemento de otros modelos de evaluación. Se sustenta en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permite mejorar en su desempeño. También permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas a alcanzar, entre otras cuestiones.

5.1.1.13. Evaluación de desempeño docente en la escuela.

5.1.1.13.1. Usos formativos de la evaluación.

- *Desarrollo pedagógico.* Pone énfasis en desarrollar capacidades que tienen implicancias tecnológicas, didácticas, curriculares, de enseñanza – aprendizaje y didácticas.

- *Desarrollo profesional.* Implica que el profesor se desarrolle dentro de un contexto en el cual se desempeña y que alcance niveles más altos de competencia profesional, con el fin de ampliar su comprensión de sí mismo, del ambiente en el que se desempeña y de la misma profesional.

- *Desarrollo organizativo.* Pone de manifiesto el contexto institucional: necesidades, prioridades y organización.

- *Desarrollo de la trayectoria profesional.* Señala la importancia que tiene prepararse para la carrera profesional.

- *Desarrollo personal.* Tiene en cuenta aspectos como la planificación, las capacidades interpersonales y el crecimiento individual y personal del docente.

5.1.1.13.2. Autoevaluación de la práctica. Según Valdés (2000) es el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de su desempeño. Tiene como objetivos: estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del docente, así como su potencial de autodesarrollo; y aumentar su nivel de profesionalidad. Podemos mencionar las siguientes técnicas de autoevaluación:

- *Retroalimentación proporcionada por cintas de video.* Permite al evaluado verse a sí mismo como lo ven los demás. Implica el uso de algún instrumento de observación dirigida que aclare qué es lo que se desea observar.

- Hojas de autoclasificación. Requiere que el profesor se puntúe así mismo en relación a una diversidad de capacidades pedagógicas citadas en esta. Puede ser numérica o categórica.

- Informes elaborados por el propio docente. Utilizan un formato abierto que consiste en respuestas a preguntas relacionadas con la instrucción y educación que brinda a sus estudiantes.

- Materiales de autoestudio. Son programas diseñados para que el profesor valore y analice su estilo de enseñanza, así como investigar técnicas y materiales alternativos. Adoptan la forma de un texto de enseñanza programada.

5.1.1.14. Instrumentos de evaluación.

- *Rubricas.* Son guías de puntuación que se usan en la evaluación del desempeño de los estudiantes que describen las características específicas de un producto, proyecto o tarea en varios niveles de rendimiento, con el fin de clarificar lo que se espera del trabajo del alumno, de valorar su ejecución y de facilitar la proporción de feedback (retroalimentación). (Andrade, 2005; Mertler, 2001) a través de Fernández, A Revista de Docencia Universitaria Vol.8 (n.1) 2010.

Los tipos tipos de Rúbricas que se emplean usualmente son:

a. Rúbrica global u holística. Hace una valoración del conjunto de la tarea, mediante la utilización de unos descriptores que se corresponden a niveles globales. Se pueden admitir errores en alguna parte del proceso/producto. Orientada a adquirir cierta información global del alumno y una radiografía general del grupo.

b. Rúbrica analítica. Se centra en tareas de aprendizaje más concreta y necesita un diseño más pormenorizado. Se utilizan cuando es necesario evaluar los distintos procedimientos, fases, elementos, componentes que constituyen proceso/producto.

- *Guía de observación.* Es un instrumento de registro que evalúa desempeños, en ella se establecen categorías con rangos más amplios que en la lista de cotejo. Permite al docente mirar las actividades desarrolladas por el estudiante de manera más integral. Para ello, es necesario presenciar el evento o actividad y registrar los detalles observados.

Cumple dos propósitos fundamentales, el primero le recuerda a las personas los puntos clave y la relación que puedan llegar a tener con otros temas y el segundo es que sirve como una base para realizar una reflexión sobre el papel que tomó el observador, ya sea si tuvo aportaciones o su trabajo afecto en algo las observaciones.

- *Lista de cotejo*. Es un listado de características, aspectos, cualidades, etc. sobre las que interesa determinar su presencia o ausencia. Se centra en registrar la aparición o no de una conducta durante el período de observación. Ofrecen solo la posibilidad de ítem dicotómico y su formato es muy simple. Se basa en la observación estructurada o sistemática, en tanto se planifica con anterioridad los aspectos que esperan observarse. También, se indica si la conducta está o no está presente, sin admitir valores intermedios. No implica juicios de valor. Solo reúne el estado de la observación de las conductas preestablecidas para una posterior valoración. Una de sus ventajas es su fácil manejo para el docente porque implica solo marcar lo observado y se evalúa fácilmente pautas evolutivas comparando en una trayectoria con claridad lo que se ha adquirido y lo que no.

5.1.2 Área Comunicación.

5.1.2.1. Enfoque del área. Se aplica el enfoque comunicativo porque responde a una finalidad fundamental del lenguaje que es comunicar, en el marco de las prácticas sociales del lenguaje, de intercambiar y compartir emociones, ideas, expectativas e información de manera adecuada y pertinente al contexto. Exige la habilidad de manejar una lengua y situarse en un contexto comunicativo determinado, en sus diversas formaciones sociales, culturales e ideológicas. También el enfoque textual porque el mensaje que transmite el emisor al receptor se expresa a través de textos orales o escritos.

Estos enfoques pretenden de manera general: desarrollar competencias de comunicación (capacidades), dominio de mecanismos que faciliten la comprensión, producción, creatividad y coherencia y dominio de reglas y técnicas de un idioma.

En síntesis estos enfoques pretenden desarrollar las competencias de comunicación para que nuestras estudiantes puedan comunicarse de manera eficaz, utilizando diversos códigos verbales y no verbales, como herramientas para desarrollarse y construir una sociedad más democrática, inclusiva e intercultural.

5.1.2.2. Competencias del área. El Diseño Curricular propone las siguientes competencias con sus respectivas capacidades:

- *Comprende textos orales.*

- *Se expresa oralmente.*

- *Comprende textos escritos.* Esta competencia es la que veremos con detenimiento por ser parte del problema a resolver, competencia que desarrolla las siguientes capacidades:

Recupera información de diversos textos escritos.

Reorganiza información de diversos textos escritos.

Infiere el significado de los textos escritos.

Reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos.

5.1.2.3. Estrategias metodológicas

a. *Estrategias para la comprensión de textos:* estrategias necesarias para que el estudiante mejore en la comprensión de textos.

- *Identificación del tema y la idea principal:*

- Las Macrorreglas:

- Técnica de supresión

- Técnica de generalización

- Técnica de construcción

- *Reconocimiento y empleo de la estructura textual.*

- Elaboración del resumen, considera los siguientes pasos: Lectura atenta del texto, Subrayado de ideas temáticas, Organización de la información y redacción del resumen.

(Tomado de Rutas del Aprendizaje. Versión 2015. ¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? VI Ciclo. Área Curricular Comunicación. 1° y 2° grado de Educación Secundaria. Fascículo 1 Pág. 172, 186).

b. *Estrategias para desarrollar las competencias escritas que se aplican en el VI Ciclo.*

Estrategias para la producción de textos:

Momentos o etapas de la escritura	La planificación: Antes de la escritura
	La textualización o redacción: Durante la escritura.
	La revisión y corrección: Después de la escritura.

Fuente de Rutas del Aprendizaje. 2015. Fascículo 1 P. 190).

c. *Estrategias para incentivar la comprensión lectora*

- *Guías de lectura.*

- *Talleres de lectura e interpretación de textos literarios.* Donde considera los siguientes momentos: Antes de la lectura, durante de la lectura y después de la lectura.

- *Talleres de creación de textos literarios: narrativos, líricos, instructivos y expositivos*. Teniendo en cuenta los siguientes pasos: Planificación, textualización y Revisión. (Rutas del Aprendizaje. 2015 p. 200 al 230).

5.1.2.4. Recursos y materiales. En Comunicación, el trabajo con medios audiovisuales se orienta, fundamentalmente, a la formación de receptores reflexivos y críticos, con capacidad para discriminar la información válida de la intrascendente o perjudicial. Simultáneamente, se persigue que los estudiantes adquieran habilidades en el manejo elemental de los principales medios existentes en su entorno, incluyendo a las tecnologías de la información y la comunicación.

Mediante las aplicaciones informáticas y el uso de la Internet se persigue reducir la brecha digital para ponerla al servicio del desarrollo nacional. En este sentido, la expresión oral y la producción de textos escritos tendrán un buen complemento, pues podrán someterse a experiencias reales o simuladas de difusión. Además, la reflexión sobre la cultura ética en el uso de los medios de comunicación y su función social contribuirá al desarrollo del pensamiento crítico.

5.1.2.4.1. Los medios audiovisuales como recurso didáctico. El uso de los medios audiovisuales como recurso didáctico se está generalizando cada vez con mayor intensidad en el aula. El impacto de la imagen y el sonido hacen más significativo el aprendizaje y, también, más duradero. Los medios de comunicación, a la vez que generan aprendizajes, constituyen puntos de encuentro con las demás áreas, pues permiten un trabajo conjunto entre ellas. Entre los medios que se pueden utilizar como recursos didácticos figuran:

- *Los periódicos y revistas*. Pueden ser usados para el análisis de artículos, la comparación de notas informativas y la caracterización del lenguaje periodístico. El material impreso puede generar debates sobre algún tema controversial, así como la publicación de periódicos murales con noticias de interés para los estudiantes, etc. Los suplementos periodísticos son una puerta abierta para el conocimiento de los escritores y el lanzamiento de sus nuevas obras.

- *La radio*. Es un excelente medio para educar la expresión oral. Escuchando a diferentes locutores tendremos la posibilidad de apreciar los aciertos o desaciertos en el empleo del código, y cómo éste varía de persona a persona y de comunidad a comunidad. La radio desarrolla la capacidad de escucha y la atención en discursos orales. Los mismos estudiantes pueden participar en la grabación de sus propios

programas para difundirlos en el aula, en la institución educativa o en alguna radio de la comunidad.

- *La televisión.* Es uno de los medios más poderosos y de mayor influencia. Su uso es indispensable para la enseñanza de cualquier idioma. Permite apreciar las variaciones lingüísticas de una comunidad a otra, los recursos no verbales utilizados por las personas, etc. Es un excelente medio para desarrollar el pensamiento crítico de los estudiantes, mediante el análisis de programas televisivos y mensajes publicitarios. A falta de cine, pueden proyectarse películas o videos culturales y, a partir de ello, generar cine-foros.

- *La grabadora.* Permite registrar nuestras intervenciones con la finalidad de corregir errores en la pronunciación o entonación. Se puede utilizar para escuchar versiones grabadas de cuentos o poemas declamados, o leídos por el propio autor. Incluso, los mismos alumnos pueden grabar tal material para compartirlo con los demás. Actualmente, existen programas informáticos que facilitan mucho esta tarea, pues la posibilidad de manipulación del sonido es mayor.

- *Las páginas web.* Han concentrado la atención del público, especialmente de los sectores juveniles. En las páginas web se puede tener acceso a fotografías, mapas, imágenes de todo tipo, música, información científica. De allí que sea indispensable aprovechar el espacio que brindan estos medios para fomentar su uso racional, discriminando lo útil de lo perjudicial. Este es un espacio inmejorable para el desarrollo del pensamiento crítico.

- *Las aplicaciones informáticas.* Son medios que facilitan enormemente la producción de textos escritos debido a la posibilidad de revisión y corrección, de formato de texto y de incorporación de imágenes que ofrecen. Constituyen un recurso excelente para estimular la creatividad y obtener textos de mejor calidad.

- *Cine - foro.* Se observa una secuencia televisiva o cinematográfica y, luego, los estudiantes dan a conocer sus apreciaciones al respecto. Es necesario que se precisen, previamente, algunos aspectos que orientarán el debate. Se trata de plantear asuntos controversiales que generen la reflexión crítica de los alumnos. El docente debe cumplir la función de moderador, delegando este rol progresivamente a los estudiantes. El cine-foro es válido también para el análisis de cortos publicitarios.

- *Visitas guiadas.* El mejor modo de acercarnos a los medios de comunicación es ponernos en contacto con ellos. Si en la comunidad hay estaciones de radio, cines, cabinas de Internet, etc., el docente debe programar este tipo de visitas. De acuerdo

con el grado de estudios, se confeccionará una guía de observación que servirá para que los estudiantes presenten un informe de la visita realizada.

5.1.2.5. Estrategias para facilitar el clima escolar. El clima escolar es uno de los factores con mayor repercusión en los resultados educativos de los estudiantes. Es fruto de la convivencia entre los distintos actores educativos al interior de la escuela y se construye a partir del tipo de relaciones que establecen entre sí. Un clima escolar basado en relaciones de confianza, respeto, afecto, amistad e integración entre compañeros de aula, docentes y directores, aporta una relación mutuamente beneficiosa y brinda a los estudiantes condiciones emocionales que influyen positivamente en su aprendizaje. Una de las estrategias que facilita el clima escolar es:

- *Buena acogida al estudiante.* Organizar acciones pedagógicas de bienvenida, integración y ambientación de las aulas desde el inicio del año escolar, que favorezcan el buen clima escolar y respondan a los intereses de los estudiantes, especialmente en el ingreso a la educación inicial, y el tránsito a la primaria y secundaria.

- *Fomentar el respeto y consensuar normas.* El psicólogo Charles Yáñez asegura que promover el respeto en el aula de clase –no solo de estudiante a docente, sino también viceversa– es la clave para alcanzar un buen ambiente en las instituciones y una formación integral de los alumnos.

- *Dar importancia a los estudiantes y reconocer sus problemas.* La doctora Astrid Triana afirma que es fundamental que los docentes reconozcan que sus alumnos son personas que sienten y tienen problemas, y deben estar dispuestos a escucharlos y ayudarles a resolver dudas e inconvenientes.

- *Involucrar a los padres de familia.* Según indican estudios, el acompañamiento de los padres a sus hijos es vital. Es necesario que conozcan los miedos, puedan reconocer comportamientos extraños en los niños y sepan sobre los peligros a los que pueden estar expuestos.

- *Proyectos estructurados sobre el acoso escolar.* Docentes y directivos deben establecer planes de acción frente a situaciones de acoso y abuso escolar, para proteger a los estudiantes.

- *Educar sobre la inteligencia emocional.* Los niños deben aprender a reconocer sus sentimientos y necesidades; y los docentes, a entenderlos, pues cada alumno es un mundo diferente.

- *Valorar al estudiante.* Los docentes deben entender que no todos sus alumnos tienen las mismas capacidades para llevar a cabo sus tareas, por lo que es importante valorar el esfuerzo de cada alumno.

- *Estrategias para detectar problemas.* Las instituciones deben tener proyectos que permitan identificar rápidamente situaciones problemáticas y de riesgo para los estudiantes, y poder actuar de inmediato.

- *Proyectos de convivencia.* Se deben desarrollar proyectos encaminados a fomentar una buena convivencia entre los estudiantes y promover el respeto por la diferencia.

5.1.2.6. Planificación de las sesiones. Se convertirán en una línea de intervención de la propuesta y se definen como el conjunto de estrategias de aprendizaje que cada docente diseña y organiza en función de los procesos cognitivos y los procesos pedagógicos orientados a mejorar logro de los aprendizajes previstos en el área de Comunicación, principalmente, en la competencia de comprensión de textos.

Se implementarán según la propuesta de Isabel Solé considerando los tres momentos de la comprensión de textos escritos: el antes, durante y después de la lectura. Además, estas sesiones incluirán actividades vivenciales y lúdicas, aplicando transversalmente variadas y creativas estrategias de lectura.

5.2 Experiencia Exitosa.

La sustentación del MAE se sustenta en la experiencia exitosa denominada “Mejora de mi práctica pedagógica aplicando la estrategia visita en aula en el monitoreo y asesoría para favorecer el fortalecimiento de la planificación, ejecución y reflexión crítica de los docentes del área de comunicación de educación secundaria de la Institución Educativa “Santa Rosa de Lima” del distrito de Villa El Salvador perteneciente a la UGEL 01” de Lima, fue realizado por la Directora Bernardita Gladys Mansilla Ayala en el 2015. La investigación pretendió demostrar que a través del MAE se resolverá el fortalecimiento de las competencias de planificación, ejecución y reflexión crítica en los docentes del área de Comunicación.

La metodología utilizada en la experiencia se basa en la autorreflexión permanente del docente, acerca de su práctica pedagógica a lo largo de la

investigación y continúa después de ella a partir de los resultados obtenidos generando nuevas rutas de investigación en el campo de la planificación, implementación y ejecución de estrategias de monitoreo y asesoría en el campo pedagógico.

Entre las conclusiones vertidas tenemos, el diseñar planes de intervención aplicando como estrategia la visita en aula, permitió plantear actividades significativas en el proceso de monitoreo y asesoría, promoviendo el fortalecimiento de los desempeños docentes en planificación, ejecución curricular y reflexión crítica del área de Comunicación. Así mismo en implementar recursos y materiales teniendo en cuenta cada una de las fases de la estrategia.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Para orientar la formulación e implementación de las actividades del plan MAE se han elaborado un objetivo general y tres objetivos específicos con la finalidad de lograr el propósito del presente trabajo a través de la puesta en práctica del plan elaborado que busca la mejora de los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes de la IE N° 80047.

6.1.1 Objetivo general. Mejorar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que atienda a las necesidades y demandas formativas de los docentes de la Institución Educativa N° 80047 “Ramiro Aurelio Ñique Espíritu” del distrito de Moche.

6.1.2 Objetivos específicos.

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, así como la convivencia en el aula.
- Realizar acompañamiento a la práctica pedagógica en el área de Comunicación mediante una intervención acorde al liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución para la situación problemática priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente del área de Comunicación. Su aplicación permite desarrollar estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación. Teniendo como meta el realizar el monitoreo pedagógico permanente mediante visitas de observación al aula u otros ambientes donde se desarrolle las actividades pedagógicas, para tomar información de los procesos pedagógicos y cómo se desarrolla la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar asesoría técnica requerido por los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

La propuesta de plan de acción se sustenta en un amplio marco legal, principalmente, en las siguientes normas técnicas:

- Resoluciones Ministeriales N° 572 y N° 596-2015-MINEDU.
- Resolución de Secretaría General N° 008-2016-MINEDU que aprueba la Norma Técnica denominada “Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica”, tiene como objetivo establecer criterios y procedimientos comunes del acompañamiento pedagógico comprendido en las diversas intervenciones y/o acciones de formación docente del Ministerio de Educación, Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local; y su modificatoria Resolución de Secretaría General 008-2017- MINEDU del 17 de enero del 2017
- Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDD) sustentado en la Resolución de Secretaria General N° 304 – 2014 – MINEDU del 25 de marzo del 2014 que aprueba los lineamientos denominados “Marco del Buen Desempeño Directivo” que tiene como finalidad establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico centrado en los aprendizaje.
- Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD) sustentado en la Resolución Ministerial N° 547—2012- ED - MINEDU que aprueba los criterios del buen desempeño docente.

- Resolución Ministerial N° 627 – 2017 – MINEDU Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017. Disposición específica 6.1.5 Compromiso escolar 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa.

El Plan de Acción demanda de una matriz para que a continuación detallamos, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación	1.- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, así como la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas a los profesores del área de Comunicación para el recojo de información.	100% de visitas realizadas sobre el total de aulas de la IE	Visita al aula	1.1 Reunión para sensibilización en relación a la importancia y características del monitoreo en la IE	Equipo directivo	x											
					1.2 Sesión de trabajo para analizar los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	x	x										
					1.3 Cronograma para el monitoreo	Equipo directivo		x										
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Equipo directivo			x									
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo			x									
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje	Equipo directivo			x	x	x	x	x	x				
					1.7 Diagnóstico del desempeño (Visitas 2, 3 ...)													
2.-Realizar acompañamiento a la práctica pedagógica en el área de Comunicación	Porcentaje de asesoramiento técnico pedagógico en forma continua y Actas	Brindar acompañamiento al 100% de docentes.	Visita a aula, trabajo colegiado	2.1 Revisar el plan de acompañamiento 2.2 Análisis y revisión de los documentos de acompañamiento 2.3 Examinar los	Equipo directivo	X			x		x			x				

	mediante una intervención acorde al liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos.	compromisos asumidos	Realización al 100% de retroalimentación a docentes monitoreados	Acompañamiento, reflexión del trabajo realizado	procesos didácticos en la competencia comprensión de textos escritos y asesoramiento.			x	X	x	x			x	x	
					2.4 Procesamiento de la información del desempeño docente. 2.5 Revisar las estrategias de acompañamiento. 2.6 observación de desempeño exitoso 2.7.comunicar resultados	Equipo directivo docente								x	x	x
	3.Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Procesamiento de evidencias.	Procesar al 100% las evidencias recogidas	Cuadros estadísticos	3.1Jornadas de sensibilización 3.2 Presentación de informes autoevaluación. 3.3 Elaboración de informe autoevaluación 3.4 Sistematización de resultados. 3.5Elaboración de informe coevaluación. 3.6 Realización visita 3.7. Reunión de reflexión. 3.8. Elaboración del Plan de Mejora	Equipo directivo								x	x	x

Figura 5. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El programa de monitoreo, acompañamiento y evaluación del Plan de Acción es primordial para el logro de los objetivos planteados en él, de esta manera se observará con detalle las deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas como resultado del recojo de información que permitirá la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, cambiar 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 referidas 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 referida a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
				0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, así como la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Reunión para sensibilización en relación a la importancia y características del monitoreo en la IE						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Lista de cotejo Ficha de monitoreo al Plan de acción	Recursos propios	70% de visitas ejecutadas
			1.2 Sesión de trabajo para analizar los instrumentos de monitoreo ...		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.			
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo			X				- Plan de monitoreo			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.			
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita			X				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3..) 1.7. Diagnóstico del desempeño docente			X				- Informe de monitoreo.			
2.- Realizar acompañamiento a la práctica pedagógica en el área de Comunicación mediante una	Porcentaje de asesoramiento pedagógico en	Visita a aula y trabajo colegiado	2.1 Elaboración del cronograma		x					Plan de acompañamiento ficha de evaluación.	Ficha de cotejo Ficha de monitoreo al plan de acción.	Recursos propios	85%
			2.2 Asesoría y asistencia personalizada			x				Cuaderno de campo, compromisos.			
			2.3 Reporte de resultados y socialización			x				Reportes personalizados			

intervención acorde al liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia de comprender textos escritos.	forma continua.		2.4 diagnóstico de temas a tratar				x			Documentos de acompañamiento	Ficha de monitoreo. -Portafolio docente. -Cuaderno de campo. -Informe final. -Hoja de planificación	Recursos propios.	100% de docentes de comunicación
			2.5 intercambio de experiencias exitosas				x			Documentos de experiencias realizadas			
			2.6.Elaboración de informe y socialización 2.7. Jornada de sensibilización 2.8 Elaboración del cronograma.				x			Elaboración de informe y socialización			
			3.1.Jornadas de sensibilización 3.2. Presentación de informes autoevaluación. 3.3. Elaboración de informe autoevaluación 2. 3.4.Sistematización de resultados. 3.5 .Elaboración de informe coevaluación. 3.6 .Realización visita 1,2 3.7. Reunión de reflexión. 3.8. Elaboración del Plan de Mejora			X	X	X	X	Matriz de resultados Informes escritos.			

Figura 6. 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%)

En el siguiente cuadro se presentan los posibles riesgos que puede afrontar la implementación del plan MAE y las posibles medidas a adoptarse:

Objetivo específico	Riesgo	Medidas adoptadas
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, así como la convivencia en el aula.	No desarrollar adecuadamente el plan de monitoreo. Docentes no predispuestos al monitoreo. El trabajo administrativo y de representación que se interponen al plan de monitoreo.	Plan alternativo para el cumplimiento de las metas de monitoreo. Jornadas de reflexión. Recalendarizar el plan de monitoreo.
Realizar acompañamiento a la práctica pedagógica en el área de Comunicación mediante el monitoreo y acompañamiento para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.	-Docente apático poco participativo. -Indisposición para dar más de su tiempo, no aprovechamiento de las horas para trabajo colegiado	-propiciar Jornadas de sensibilización e, integración y reconocimiento a la labor de docente. -Establecer horarios adecuados y consensuados
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Poca predisposición de los docentes a ser evaluados. La evaluación del desempeño del docente en el área de comunicación aún no cuenta con instrumentos adecuados.	Elaborar instrumentos de evaluación de acuerdo a lo establecido.

Figura 7. Cuadro de riesgos del plan MAE

8. Presupuesto

El presupuesto para el presente Plan de Acción permitirá la proyección y estimación de los recursos financieros necesarios para el inicio y desarrollo del mismo. El siguiente cuadro presenta el límite de costos a considerarse en la ejecución de las actividades propuestas del Plan de Acción; también permite conocer la inversión y la procedencia de la misma.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE .	Primera semana de marzo	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes (74)	Recursos propios.
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes(74)	Recursos propios.
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	Recursos propios.
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de abril	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes (32)	Recursos propios.
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril	Ninguno	Recursos propios.
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje ...(Visitas1, 2, 3 ...)	mayo - Junio	S/ 5.00 de fotocopia por número de docentes (32)	Recursos propios.
2.1 Revisar el plan de acompañamiento. 2.2 Análisis los documentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 10.00 fotocopias.	Recursos propios.
2.3 Examinar los procesos didácticos en la competencia de comprensión de textos escritos y asesoramiento.	Marzo - abril	S/ 10.00 fotocopias.	Recursos propios.
2.4 Procesamiento de la información del desempeño docente.	mayo - junio	S/ 50.00 fotocopias y útiles de escritorio.	Recursos propios.
2.5 Revisar las estrategias de acompañamiento.	julio - agosto	S/ 50.00 fotocopias y útiles de	Recursos propios.

		escritorio.	
2.6 Celebrar compromisos para la mejora de la práctica pedagógica.	marzo - diciembre	S/ 100.00 en diversos materiales,	Recursos propios.
3.1 Análisis de los instrumentos del monitoreo.	agosto - setiembre	S/ 50.00 fotocopias y útiles de escritorio.	Recursos propios.
3.2 Examinar los resultados del monitoreo.	octubre - noviembre	S/ 100.00 fotocopias y útiles de escritorio.	Recursos propios.

Figura 8. Cuadro de Presupuesto de Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El Ministerio de Educación a través del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico – Programa de Formación en Servicio - inicia el Programa de Especialización y Formación de Directivos en dos etapas: diplomado en gestión escolar y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico a través del trabajo académico organizado mediante un sistema modular: primero, el módulo introductorio (0), luego se desarrollan los módulos del 1 al 5 de formación especializada. Para concluir el módulo 6 siendo el producto final un trabajo académico: plan de acción cuyo propósito es el fortalecimiento del liderazgo pedagógico centrado en la mejora de los aprendizajes y en la convivencia escolar. Así mismo, se constituirá en un reto para los directivos participantes; pues pretende mejorar la calidad de la gestión institucional y también el logro de los aprendizajes de los estudiantes en el área de Comunicación.

El trabajo se orienta a implementar un informe académico asesorado a partir del módulo introductorio o cero en el que desarrollamos temas de aspectos generales del proceso formativo como la ruta de cambio que permitió tener una visión clara de los problemas más saltantes que influyen en la gestión institucional; así como visualizar y propiciar los cambios y acciones a realizar para revertir los problemas mediante un plan de acción; asimismo, orientar la gestión hacia un liderazgo pedagógico orientado, principalmente, a la mejora de los aprendizajes. Además, en este módulo se desarrolló habilidades que nos permitieron el manejo de las herramientas tecnológicas y de office para la mejora de la gestión y organización de la información, siendo de mucha ayuda en el logro de los objetivos del programa.

En el módulo uno cuya temática estuvo referida a la dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, se logró desarrollar una monografía de los desafíos y alternativas relacionados al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, para lo cual se desarrolló diversas estrategias de recojo y procesamiento de información, como la chacana de modelo de escuela, la que permitió redefinir y reorientar la visión institucional para hacerlo viable en su consecución; así mismo, con el uso de matrices direccionales se logró realizar un análisis situacional de la institución educativa para que con una

mirada objetiva a nuestra realidad saber dónde estábamos y hacia dónde queremos ir como institución. Aspectos fundamentales en la construcción del trabajo académico.

A medida que avanzamos en el desarrollo del programa, el desarrollo de capacidades profesionales como directivos se hacía más evidentes. En el módulo dos, cuyo tema principal estuvo vinculado a la planificación escolar: la toma de decisiones informadas, se orientó al trabajo directivo y la gestión escolar, sustentado en los diferentes enfoques de gestión: el enfoque basado en liderazgo pedagógico, el enfoque de gestión participativa, el enfoque de gestión basada en procesos y el enfoque transformacional. Enfoques que dieron objetividad y tecnicismo a nuestra labor como directores, reflejado en los avances en el trabajo académico, iniciando de esta manera la difícil tarea de enmarcar la gestión escolar en el liderazgo pedagógico y repensar el trabajo para el logro de aprendizajes de los estudiantes.

En el módulo tres, se trabajó la participación y clima institucional para la organización escolar efectiva, orientado el trabajo para la elaboración del informe del diagnóstico del trabajo académico al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del VI ciclo de EBR, en la Institución Educativa N° 80047 “Ramiro Aurelio Ñique Espíritu”- UGEL – 04 TSE– La Libertad. En esta parte del programa formativo se diseñaron, se aplicaron e interpretaron los diversos instrumentos de recojo de información para el presente trabajo. También se elaboraron los diferentes cuadros y gráficos interpretativos, los que nos permitieron plantear alternativas claras de solución, frente a los hallazgos encontrados. Los mismos que fueron expuestos ante un jurado para su respectiva evaluación.

En el módulo cuatro orientado a la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico y dentro de ellos el monitoreo, acompañamiento y evaluación docente - como estrategia de formación en servicio - para el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes a través de las diversas estrategias como visita de aula, círculos de interaprendizaje, talleres de formación pedagógica. Así mismo, se orientó sobre la elaboración y aplicación de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento, contextualizando algunos de ellos y analizando los estructurados, tanto la lista de cotejos del MINEDU, como la rúbrica de evaluación. Además, se definieron e implementaron las actividades a ejecutar en relación a las alternativas de solución del problema del trabajo académico.

En el módulo cinco, referido al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente, se logró consolidar el trabajo académico iniciado en el módulo cero

con el desarrollo de las propuestas de solución al problema priorizado, siendo la principal estrategia desarrollada el monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente. Estrategia que permitió reafirmar y fortalecer el liderazgo pedagógico, muchas veces ausente en el trabajo como directivo. Considerando que el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE), es la pieza angular para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en liderazgo pedagógico y porque, además, permite la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, a partir de capacitación en servicio y el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes, a través de la investigación acción y el enfoque crítico reflexivo.

Todo el trabajo no se hubiese realizado de no ser por los contenidos transversales de habilidades interpersonales desarrollados, los mismos que permitieron desarrollar las competencias blandas que son necesarios e imprescindibles en un líder pedagógico. A través de las diversas estrategias desarrolladas en el espacio de habilidades interpersonales (HI), permitieron promover nuestro desarrollo personal y profesional, mejorar las relaciones con la comunidad educativa a través de una comunicación eficaz, tolerancia prudente y una verdadera asertividad y lograr de esta manera, ese clima institucional favorable, que hace posible el logro de todo proyecto o acción emprendidas en las instituciones educativas en favor de la mejora de los aprendizajes.

10. Lecciones Aprendidas

Los aprendizajes producto de la experiencia compartida durante el desarrollo de los módulos formativos correspondientes al diplomado y segunda especialidad como programa de formación en servicio, promovido por el Ministerio de Educación e implementado por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico cuyo propósito es la especialización de los directivos en gestión escolar con liderazgo pedagógico, ha posibilitado desarrollar un conjunto de habilidades, estrategias, conocimientos y actitudes; contribuyendo a la formación de mejores líderes pedagógicos con miras a desarrollar una gestión escolar centrada en el aprendizaje de los estudiantes.

Luego de un proceso de estudio, análisis y reflexión las lecciones aprendidas son las siguientes:

- Es necesario el conformar, implementar y gestionar las comunidades profesionales de aprendizaje, a fin de fortalecer las capacidades de los docentes del segundo grado del área de Comunicación en estrategias metodológicas innovadoras, clima escolar, uso adecuado del tiempo, materiales y recursos educativos para mejorar su desempeño docente.

- Promover un trabajo colegiado, bajo un ambiente de convivencia democrática, respeto y colaboración, que contribuirá a fortalecer las competencias profesionales docentes al intercambiar experiencias pedagógicas e información para lograr mejorar los aprendizajes en los estudiantes.

- Es necesario propiciar una buena convivencia democrática entre todos los actores educativos de la institución educativa para el establecimiento de metas y expectativas para que asuman compromisos comunes de mejora de la gestión escolar.

- Conocer y empoderarse de algunos documentos normativos como el marco del buen desempeño docente y directivo, así como de los compromisos de gestión escolar, que permitirá a la gestión de la institución educativa tener sustentos y marcos conceptuales y normativos para proponer acciones de mejora de la práctica docente y del liderazgo pedagógico.

- Es necesario sensibilizar a los docentes, de la gran necesidad de participar en la elaboración del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, a fin de establecer acciones consensuadas, se reflexione de la importancia de aplicar el MAE para estar preparados u elevar el nivel satisfactorio de los estudiantes.

- Sensibilizar a los docentes frente a la necesidad de establecer una cultura escolar basada en la autoevaluación y heteroevaluación del desempeño docente, que contribuirá a la mejora de su práctica en el aula e interiorizar procesos de autoevaluación. Finalmente, considero que la mayor dificultad que tuve fue la de comunicarme con asertividad y empatía con los docentes de mi institución educativa, por lo que fue necesario promover diversas estrategias para fomentar el crecimiento personal y profesional de la comunidad educativa. Se continúa poniendo en práctica cada una de las estrategias desarrolladas en el componente de habilidades interpersonales. Ahora considero que la comunidad educativa ha aprendido a ser tolerante, inclusiva y a comprender la interculturalidad como oportunidad de aprendizaje.

Referencias

- Cassany, D; Luna M; Sanz, G. (1994). Las cuatro destrezas: comprensión lectora.
- Fernández, A. Revista de Docencia Universitaria, Vol.8 (n.1).
- Resultados de la prueba ECE 2016. Institución Educativa Ramiro Ñique Espíritu 2017.
- Robinson, V. M, et al. (2008). “The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types”. En: Educational Administration Quarterly, 44 (5), 635 – 674.
- Ministerio de Educación del Perú (2015) Compromisos de Gestión Escolar.
- Ministerio de Educación del Perú (2014) Marco del Buen Desempeño del Directivo. Lima.
- Ministerio de Educación (2016) Guía para la formulación del plan de monitoreo. Lima.
- Ministerio de Educación del Perú (2014) Fascículo de gestión escolar centrado en los aprendizajes . Lima.
- Ministerio de Educación del Perú (2014) Módulo 5. Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.
- Ministerio de Educación del Perú. Resoluciones Ministeriales N° 572 y N° 596-2015.
- Ministerio de Educación del Perú. Resolución de Secretaría General N° 008-2016.
- Ministerio de Educación del Perú. Resolución de Secretaria General N° 304 – 2014.
- Ministerio de Educación del Perú. Resolución Ministerial N° 547—2012.
- Ministerio de Educación del Perú. Resolución Ministerial N° 627 – 2017.
- Muñoz D, Andrade y Cisneros (2011). Los mecanismos para la valoración en la construcción del discurso.
- Rutas del Aprendizaje. Versión 2015. VI Ciclo. Área Curricular Comunicación. 1° y 2° grado de Educación Secundaria. Fascículo 1.
- Solé, I. (1998) La enseñanza de estrategias de comprensión lectora.
- Triana, A. (2014). 10 claves para un ambiente escolar seguro.

- Valdés, H. (2000). Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes. Perú: Consejo Nacional de Educación.
- Vesub L. y Alliaud A.(2012). El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Uruguay.
- Yáñez , C. (2014). Sentidos del fracaso escolar en estudiantes de octavo y noveno grado de un colegio público de Bogotá.