

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA EXPRESIÓN Y COMPRENSIÓN ORAL EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL II CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CUNA JARDÍN HUAMACHUCO DEL DISTRITO DE HUAMACHUCO, PROVINCIA DE SÁNCHEZ CARRIÓN - UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN – LA LIBERTAD

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

VILLANUEVA ALAYO, Liliana Elvira

La Libertad- Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	4
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE. Cuna Jardín Huamachuco.....	4
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	6
2. Diagnóstico.....	10
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	10
2.1.1. Resultados cuantitativos	10
2.1.2. Resultados cualitativos	10
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo y desarrollo de la comprensión lectora.....	22
5.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.2 Estrategias de monitoreo.....	23
5.1.1.2.1 Visita al aula.....	23
5.1.1.2.2 Autogestión.....	23
5.1.2 Acompañamiento.....	23
5.1.2.1 Definición.....	23
5.1.2.2 Estrategia.....	24
5.1.2.2.1 Círculos de aprendizaje.....	25
5.1.2.2.2 Las pasantías.....	25
5.1.3 Evaluación del desempeño docente	26
5.1.3.1 Definición de evaluación de desempeño.....	26
5.1.3.2 Modelos de evaluación de la práctica docente.....	26
5.1.4 Área de comunicación.....	27
5.1.4.1 Enfoque comunicativo del área.....	28
5.1.4.2 Competencia.....	30
5.1.4.3 Planificación Curricular.....	32
5.2. Experiencia Exitosa.....	35
6. Diseño de Plan de Acción	38

6.1 Objetivos.....	38
6.1.1 Objetivo general.....	38
6.1.2 Objetivos específicos.....	38
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	38
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	43
8. Presupuesto.....	49
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción.....	50
10. Lecciones aprendidas.....	52
Referencias.....	53

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de Problemas.....	9
<i>Figura 2.</i>	Análisis de Resultados del Diagnóstico - anexo 2.....	13
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del Líder Pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i>	Matriz Plan de Acción.....	40
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	44
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y Medidas del Plan de Acción.....	48
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción.....	50

Introducción

El presente trabajo académico, se enmarca en el programa de “Diplomado en Gestión y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico” en convenio entre el Ministerio de Educación y la entidad formadora Instituto Pedagógico Nacional Monterrico. Haciendo un análisis a la problemática de la IE se presentan una serie de problemas de los cuales se priorizo: “Bajo nivel de aprendizaje en la competencia de expresión y comprensión oral en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de EBR de la IE Cuna Jardín Huamachuco del distrito - HCO. UGEL Sánchez Carrión” porque para lograr la formación integral del estudiante es necesario desarrollar la competencia de expresión y comprensión, para que pueda comunicarse con facilidad y transmitir sus sentimientos, emociones y posición frente a una situación problemática y por ende, mejorar los logros de aprendizaje.

Para la elaboración del presente trabajo, se realizó una entrevista minuciosa a las docentes involucradas. También se revisaron los documentos con los que cuenta la IE como son las actas de evaluación y las fichas de monitoreo. Del análisis sistemático de la información se observó que las docentes mostraban evidencias de tener dificultades en el desarrollo de la competencia materia del presente trabajo debido al escaso monitoreo y acompañamiento que realizaba la dirección de la IE. Es por ello que la finalidad de este trabajo es aplicar el monitoreo, acompañamiento y evaluación para fortalecer las capacidades de las docentes en el desarrollo de la competencia expresión y comprensión oral en los estudiantes.

En la primera parte del trabajo se señala la problemática situándolo en el contexto, así como también se refiere ampliamente al diagnóstico, analizando cada causa del problema para poder plantearnos alternativas de solución, siendo la más viable y de acuerdo al rol del director como líder pedagógico la aplicación del monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente con la finalidad de revertir el problema. Para ello, se buscó la información necesaria, como son las normas educativas que respaldan el monitoreo, acompañamiento y evaluación, así como trabajos e investigaciones realizadas al respecto.

En una segunda parte de este trabajo se detallan los resultados de instrumentos aplicados a nivel cuantitativos y cualitativos; la relación existente entre el problema

con la visión de cambio de los procesos de la IE, los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

Asimismo, en una tercera parte se presenta la caracterización del rol como líder pedagógico. Para garantizar una visión común de lo que significa una educación de calidad es indispensable contar con una definición precisa de los roles y responsabilidades de los docentes. Esta descripción se basa en aquellos roles que generan un mayor impacto en la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, así como estar enfocada en el apoyo, la evaluación y el acompañamiento al trabajo de las docentes que busca garantizar aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Asimismo, en el siguiente numeral se propone el planteamiento de la alternativa de solución para superar las dificultades detectadas respecto al clima afectivo del aula. Esto permitirá generar aprendizajes en los estudiantes que les permitan altos niveles de comunicación entre pares, con la docente y con su entorno familiar.

En el numeral 5 se plantea el marco conceptual del Monitoreo y desarrollo de la comprensión lectora, estrategias e instrumentos utilizados, las estrategias de acompañamiento pedagógico para el desarrollo de la comprensión y la evaluación del desempeño docente para la comprensión lectora. Finalmente, se presentan experiencias exitosas en el campo de las estrategias para la expresión y comprensión oral.

Luego, en el siguiente numeral, se presenta el diseño de plan de acción, los objetivos, matriz del plan de acción que permitirán solucionar el problema detectado y mejorar tanto los desempeños de las docentes involucradas en esta investigación como de los estudiantes de cada una.

En la propuesta del plan de monitoreo, correspondiente al numeral 7, referente al acompañamiento y evaluación se proponen el uso de instrumentos de recojo de información como la ficha de monitoreo y el cuaderno de campo. Así mismo, se propone la formación de comunidades profesionales de aprendizaje con la finalidad de fortalecer a las docentes en su práctica pedagógica y brindarles soporte emocional.

El siguiente numeral, se detalla el presupuesto utilizado para el proceso de investigación, es decir, el costo de la inversión realizada.

El numeral 9 permite realizar una descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, las decisiones que se tomaron en su ejecución y que permitió la intervención en la práctica a las docentes que fueron sujeto de esta investigación.

Finalmente, en el siguiente numeral, se tienen las lecciones aprendidas que son el resultado del proceso de investigación y que dan cuenta de lo actuado con el propósito de lograr mejoras en el desempeño de las docentes y, por ende, de sus estudiantes.

Es por ello que se pone a consideración de los lectores este trabajo académico, que por su carácter dinámico continuará nutriéndose con aportes y sugerencias. Se espera que se convierta en una herramienta orientadora de los procesos de monitoreo, acompañamiento y formación que contribuya a la mejora de la gestión escolar.

1. Identificación de la Problemática

1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Cuna Jardín Huamachuco, Provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión – La Libertad

La Institución Educativa Cuna Jardín Huamachuco se encuentra ubicada en el centro histórico del distrito de Huamachuco, específicamente en la esquina de los jirones Sánchez Carrión y Bolognesi, Provincia de Sánchez Carrión, Departamento de la Libertad de particularidad urbana y es polidocente completa. Se encuentra a una altura de 3150 m s. n. m. aproximadamente.

La ciudad de Huamachuco tiene una gran Plaza Mayor que es una de las más grandes del Perú. Presenta calles y avenidas pavimentadas en su mayoría con viviendas construidas de material rústico (adobe y tapial) predominando las viviendas de material noble en las calles nuevas. A la entrada de Trujillo a Huamachuco se divisa el Río Grande, de cuyas aguas se abastece la población. La ciudad cuenta con energía eléctrica, alcantarillado y el servicio de baja policía o limpieza pública. Sus pobladores se dedican al comercio, a la agricultura, la ganadería, también a la minería informal. Otros ciudadanos se desempeñan como empleados públicos de las diversas instituciones. Como en toda comunidad la población tiene un nivel educativo alto, medio y bajo en su mayoría.

Ante este contexto, la demanda territorial es que las instituciones educativas brinden un servicio de calidad cuyos estudiantes egresen con bases sólidas de un aprendizaje para su vida y continuar con su formación en nivel primario, secundario y superior. En este sentido, la comunidad considera necesario y espera que los estudiantes, desde sus primeros años, desarrollen sus habilidades comunicativas para establecer relaciones interpersonales apropiadas en cualquier ámbito de su vida personal para insertarse en la sociedad como ciudadano responsable de lo que habla, escribe, comprende y escucha que son las habilidades comunicativas que todo ciudadano debe desarrollar a lo largo de su vida.

La IE cuna jardín Huamachuco es una institución con una alta demanda de niños y niñas por estar en el centro de la ciudad por el cual la comunidad Huamachuquina espera que la municipalidad provincial nos apoye de alguna manera para poder contar

con un ambiente más amplio ya que en la actualidad cuenta con un local pequeño y el que menos desea que sus hijos pertenezcan a esta IE porque se nota los buenos logros en nuestros estudiantes y avances de la IE.

Tiene una infraestructura moderna de material noble con columnas antisísmicas, tiene dos subniveles por ser un espacio pequeño. En el primer subnivel funcionan las aulas de cuna y en el segundo subnivel funcionan las aulas de jardín, cuenta con un ambiente de Psicomotriz y tiene todos los servicios básicos al mismo tiempo por ser un espacio pequeño y no contar con muchas aulas esta IE viene funcionando en doble horario.

La institución educativa cuenta con 27 años de servicio a la colectividad. Cuenta con una población estudiantil de 280 niños en cuna y jardín cuyas edades comprenden de uno a cinco años. Estos niños son atendidos por 10 Docentes, tres auxiliares de educación. Asimismo, cuenta con un total de 270 padres de familia quienes se dedican a trabajar en el comercio, como también hay muchas madres solteras que se dedican a realizar pequeños trabajos para cubrir así sus necesidades económicas, por lo que la IE cuenta con padres de familia cuyos ingresos económicos son muy bajos. Sin embargo, pese a las múltiples necesidades económicas, estas familias dan muestras de un alto nivel colaborativo y participativo dentro de la Institución educativa y esperan que sus hijos logren aprendizajes que los hagan competentes, autónomos, solidarios y que practiquen valores. El tipo de gestión es estatal, los objetivos y principios de la gestión actual es hacer de nuestra casa de estudios una IE inclusiva, en el cual se demuestren las buenas prácticas pedagógicas a través de una serie de acciones y ejercitando la creatividad donde participen todos los agentes educativos.

Dentro de las fortalezas que tiene la IE es que cuenta con una Directora asignada por concurso público, docentes que demuestran una actitud de cambio, quienes esencialmente desarrollan su labor dentro de una organización cuya finalidad es asegurar que sus principales beneficiarios, los estudiantes, aprendan y adquieran las competencias previstas y así contemplar principios educativos institucionales como: calidad, equidad, ética, democracia, conciencia ambiental, inclusión e interculturalidad. En cuanto al clima institucional es muy favorable por lo que la mayoría de docentes se sienten bien ejecutando su labor y demuestran una actitud de superación para propiciar el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes. La IE

cuenta con su Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Reglamento Interno (RI). También contamos con un plan de contingencia para cualquier emergencia, un ambiente de psicomotriz y un ambiente para cómputo. Entre las oportunidades con las que cuenta la escuela están las alianzas estratégicas establecidas con el Hospital Leoncio Prado, la Policía Nacional y Municipalidad Provincial.

1.2 Formulación del problema identificado

A partir del diagnóstico realizado en base al análisis de documentos como las actas y registros de evaluación, se ha identificado que los estudiantes están en un 40% en nivel bajo, 30% en nivel medio y el 30% en nivel alto; a partir de ello se ha priorizado como problema de la institución el “Bajo nivel de aprendizaje en la competencia de expresión y comprensión oral en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de EBR de la cuna jardín Huamachuco del distrito - HCO. UGEL Sánchez Carrión”.

Una de las causas que se han identificado es la planificación desfasada en la que no se aplican los procesos didácticos en el área de comunicación lo que provoca que las programaciones no se trabajen bajo el enfoque por competencias. Esta causa se vincula con el factor de gestión curricular ya que se relaciona con la actualización de las docentes en el manejo curricular, evidenciando deficiencias en la gestión del currículo. Esto, a su vez, causa poca participación de los niños y niñas en cuanto a su expresión oral, comprensión y producción de textos ubicándose la mayoría de nuestros estudiantes en el nivel de inicio; otro buen grupo en proceso y muy pocos en el nivel logrado, de lo que se deduce que tienen dificultades en casi todas las capacidades del área de comunicación.

Otra de las causas es la falta de organización y de estrategias no adecuadas del trabajo docente para promover la expresión y comprensión oral. Esta causa se vincula con el factor de gestión curricular ya que se evidencia la poca capacidad de las docentes para la planificación de estrategias lo que es otra debilidad en la gestión del currículo. Esto tiene como consecuencia sesiones de aprendizaje aburridas y poco significativas para los niños ya que son poco frecuentes las participaciones de los niños en los trabajos de socialización, no comparten ideas espontáneamente y se muestran callados o limitándose a responder las preguntas de la maestra.

El inadecuado monitoreo y acompañamiento a las docentes es otra de las causas del problema, ya que, al ser directivo con aula a cargo, no se puede realizar un seguimiento y orientación pedagógica oportuna en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje porque ello implicaría realizar acciones de monitoreo y acompañamiento en el mismo horario, de forma simultánea, descuidando a los estudiantes a cargo. Esta causa se vincula con el factor relacionado al Monitoreo, acompañamiento y evaluación ya que se evidencia una debilidad en la planificación del monitoreo y acompañamiento. Al no cumplirse a cabalidad un monitoreo planificado tenemos docentes reacias al cambio, poco preparadas; por ende, se hace imperante la necesidad de que la docente opte por utilizar métodos que ayuden a los estudiantes a mejorar su rendimiento, así como una planificación consensuada.

Por último, se determinó la falta de estrategias para lograr que los niños respeten las normas de convivencia, el factor vinculado a esta causa es la convivencia en el aula, ya que se relaciona con la gestión de las normas de convivencia, por las docentes y nos trae como consecuencia el desorden, indisciplina e incomodidad en el aula y de un limitado logro de aprendizajes y un divorcio comunicativo entre los niños y profesoras.

Asimismo, las docentes observadas tenían dificultades en el desarrollo de las capacidades de expresión oral, les faltaba estrategias y técnicas novedosas que les permitan desarrollar en sus niños esta competencia, por otro lado, el uso de los recursos era muy limitado y la evaluación era más subjetiva que objetiva. Estas deficiencias incidían negativamente en el clima afectivo del aula ya que no les permitían lograr los aprendizajes previstos en su totalidad. A partir del proceso de autorreflexión de su práctica las docentes estuvieron en la capacidad de señalar sus debilidades y potencialidades en su propia práctica para superarlas.

Para solucionar el problema priorizado se tomarán en cuenta las fortalezas con las que cuenta la institución educativa entre ellas están: Cuenta con la mayoría de docentes que demuestran una actitud de cambio, el cual les permitirá mejorar su práctica pedagógica y así como la calidad educativa en nuestros estudiantes como un clima institucional muy favorable, pero también hay una y otra docente que por su arrogancia y altanería no se involucran en el trabajo en equipo limitando en algunos casos el cumplimiento de metas dentro de la IE por lo cual se tiene que concientizar

y negociar para llegar a un buen acuerdo el mismo que genera un trabajo en equipo y el buen logro de los aprendizajes en nuestros estudiantes.

La IE cuenta con su PAT, PEI, y RI, al mismo tiempo contamos con un plan de contingencia para cualquier emergencia, documentos de gestión muy importantes que nos permitirán una buena organización y planificación en el desarrollo de las actividades a llevarse a cabo durante todo el año escolar. Contamos con un ambiente de psicomotriz, el mismo es un ambiente habilitado para que el niño pueda ser él mismo, pueda experimentar, valerse por si mismo, conocerse y sentirse, favoreciendo el desarrollo físico del niño. Otro de los beneficios es que contamos con un ambiente para cómputo, que nos va a permitir realizar capacitaciones y talleres sobre nuestra práctica pedagógica en la IE.

Entre las oportunidades con las que cuenta la escuela están las alianzas estratégicas con el Hospital Leoncio Prado, entidad que nos apoya con el tamizaje de los niños; la Policía Nacional quienes nos brindan seguridad al momento de despedir a los niños, por ser una zona muy transitable; la Municipalidad Provincial que nos apoya con el pago de una profesional para algunas capacitaciones en el área de comunicación.

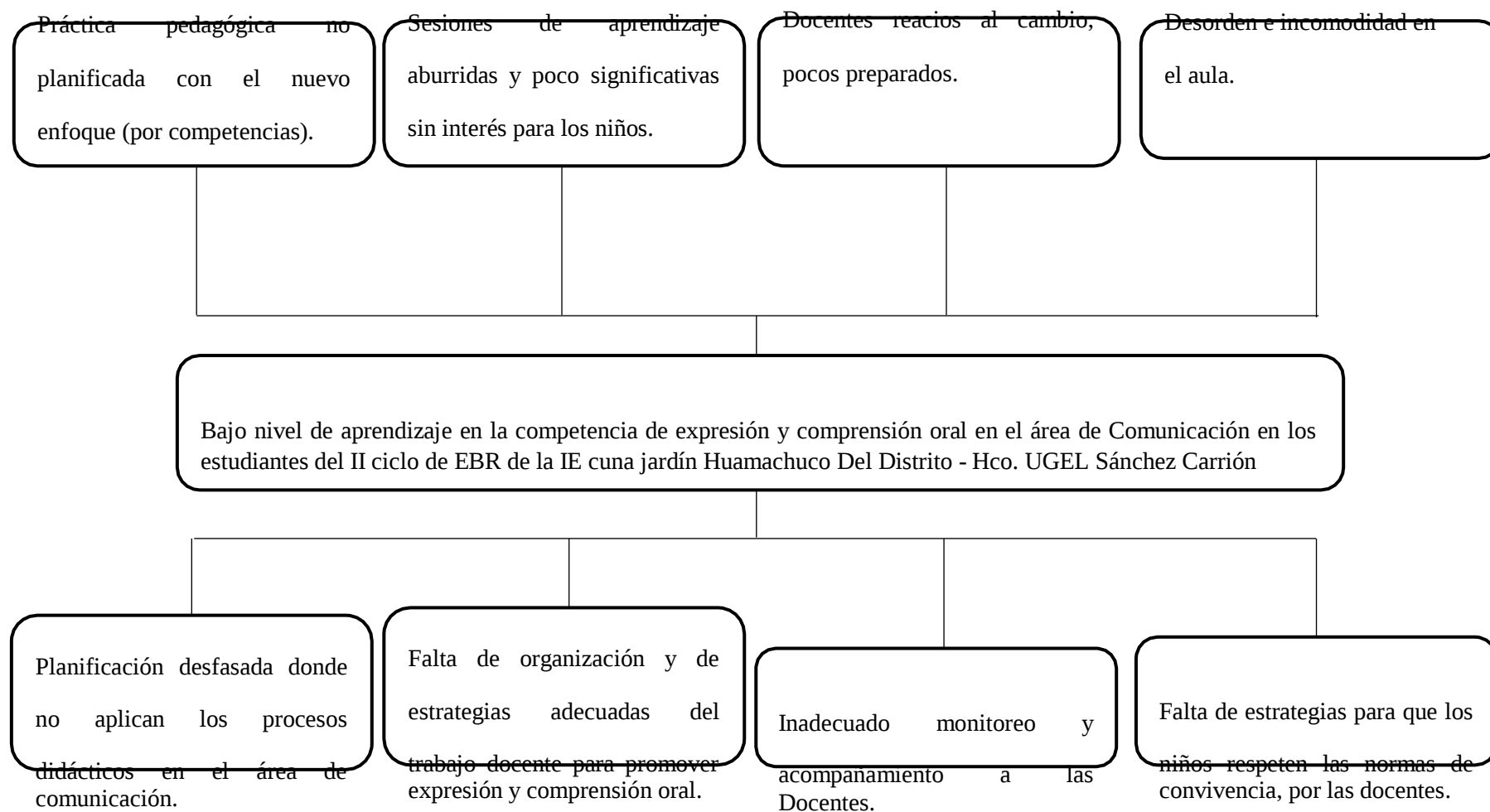


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de instrumentos aplicados

Luego de haber aplicado algunos instrumentos, como la ficha de observación y las encuestas, se identificaron los siguientes resultados:

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 80 % de las docentes tiene dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias e incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando. La mayor dificultad que tienen las docentes es que las estrategias que proponen en sus sesiones no corresponden con el nuevo enfoque ya que no tienen en cuenta el contexto e interés del estudiante.

Por otro lado, el 80% de docentes tiene dificultades en la Aplicación de los Procesos Didácticos en el Área de Comunicación en las Sesiones de Aprendizaje en el II Ciclo de la edad de cinco años, y en ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe a que las docentes aplican estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje, asimismo, no han recibido el acompañamiento y asesoría apropiados.

Finalmente, el 70% de las docentes tiene dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales y colaborativas. Esto se debe a que las docentes no hacen de su cartel de normas de convivencia un cartel funcional y tampoco usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.

2.1.2 Resultados cualitativos. Las docentes consideran que el plan de monitoreo no se concretiza en su totalidad, debido a que la dirección tiene aula a cargo, a pesar que este contempla una calendarización de las actividades. Además, por las diferentes acciones administrativas que se atienden de manera diaria. Asimismo, las docentes afirman que la ficha de monitoreo no está contextualizada de acorde con los procesos pedagógicos y didácticos que desarrollan las docentes en el aula.

Finalmente, las docentes afirman que el monitoreo se realiza con poca frecuencia generalmente se prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información

válida para poder retroalimentar. Por otro lado, las pocas veces que se lleva a cabo no considera un espacio para la asesoría.

Para revertir esta situación, FONDEP (2008) considera que se debe realizar el Acompañamiento Pedagógico, como un recurso pedagógico que permite fortalecer profesionalmente a los docentes basándose en el intercambio de experiencias entre el acompañante (directivo) y el acompañado (docente), evitándose niveles de superioridad y jerarquía. Para lograrlo se requiere una interacción auténtica entre ambos agentes, generar relaciones de trato horizontal, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al ámbito institucional.

2.2 Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo

Para elevar el nivel de aprendizaje en la competencia de expresión y comprensión oral en el área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo de cinco años de edad de la Institución educativa cuna jardín Huamachuco, del distrito de Huamachuco–UGEL Sánchez Carrión; se han establecido objetivos, alternativas de solución y relación con los procesos de gestión.

En alusión a la programación curricular de las docentes, se tiene que estas no toman en cuenta el enfoque por competencias, no incluyen actividades para los procesos pedagógicos y didácticos ni dosifican el tiempo tampoco contextualizan. En cuanto a las dificultades que tienen las docentes en problematizar y/o plantear el reto cognitivo, se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje. En referencia a las dificultades para promover un clima democrático y participativo, se debe a que las docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.

Estos hallazgos, cuantitativos se vinculan con los procesos desarrollo pedagógico y convivencia escolar (PO05.1), dentro del cual incidiremos en realizar la programación curricular (PO02.1), desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), promover la convivencia escolar (PO05.1) y prevenir y resolver conflictos (PO05.2). Asimismo, se relacionan con los compromisos progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa y gestión de la convivencia

escolar en la institución educativa y guardan coherencia con las competencias 1, 2,5 y 6 del Marco de Buen Desempeño Directivo.

La competencia 1 refiere conducir de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje, en la competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad; y la competencia 6 señala también que, el director es el que gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta, para el logro de las metas de aprendizaje.

En relación a los resultados cualitativos tenemos que el plan de monitoreo no se concretiza en su totalidad, debido a que la dirección tiene aula a cargo, a pesar que este contempla una calendarización de las actividades. Además, por las diferentes acciones administrativas que se atienden de manera diaria. La ficha de monitoreo no se ha contextualizado de acorde con los procesos pedagógicos que desarrollan las docentes en el aula. El monitoreo se realiza con poca frecuencia generalmente se prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida para poder retroalimentar. Las pocas veces que se lleva a cabo no considera un espacio para la asesoría. El (PO03.3) Asimismo, con el compromiso monitoreo y acompañamiento y finalmente con la competencia 6 del MBDD.

Luego de lo antes descrito se puede concluir que el reto del directivo es: Incrementar el porcentaje de niños y niñas que se ubican en el nivel en la competencia de expresión y comprensión oral en el área de comunicación en los estudiantes del II ciclo. Entre los desafíos tenemos: elaborar adecuadamente su planificación curricular aplicando los procesos didácticos en el área de comunicación; organizar y aplicar estrategias metodológicas adecuadas para promover la expresión y comprensión oral; realizar el monitoreo y acompañamiento a las docentes; aplicar estrategias en el aula para que los niños respeten las normas de convivencia.

En el siguiente cuadro se pueden observar la relación entre el problema y los procesos de gestión de la institución educativa.

PROBLEMA	DIAGNÓSTICO	¿QUÉ PROCESOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL SE ENCUENTRAN IMPLICADOS?	¿QUÉ COMPROMISOS DE GESTIÓN NO SE ESTÁ REALIZANDO?	¿QUÉ COMPETENCIAS DEL MBDDIRECTIVO SE ENCUENTRAN IMPLICADAS?
“Bajo nivel de aprendizaje en la competencia de expresión y comprensión oral en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de EBR de la IE Cuna jardín Huamachuco Del Distrito - Hco. UGEL Sánchez Carrión”	Resultados cuantitativos Estos resultados nos permiten afirmar que la docente monitoreada tiene dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos dosificando el tiempo y contextualizando. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tiene claro el enfoque propuesto. Asimismo, no ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados.	P002.1 Realizar la programación curricular.	Compromiso 1 Progreso Anual de los aprendizajes de los estudiantes.	Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos. Minedu (2014)
	Estos resultados nos permiten afirmar que las docentes monitoreadas tienen dificultades en la aplicación de estrategias para la expresión y comprensión oral, en el Área de Comunicación en las Sesiones de Aprendizaje en el II Ciclo y en ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa. Esto se debe al uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas para promover el aprendizaje, asimismo, no ha recibido el monitoreo y asesoría apropiados.	PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje.	Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los y a las docentes y la reflexión conjunta para el logro de las metas del aprendizaje. Minedu (2014)
	Estos resultados nos permiten afirmar que la docente monitoreada tiene dificultades para reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante comunicación estimulante y/o positiva y de promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales,	PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO05.2 Promover y resolver conflictos.	Compromiso 5 Gestión de un buen clima escolar.	Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima

	colaborativas. Esto se debe que las docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia.			escolar vasado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y reconocimiento de la diversidad. Minedu (2014)
	Resultados cualitativos El plan de monitoreo no se concretiza en su totalidad, debido a que la dirección tiene aula a cargo, a pesar que este contempla una calendarización de las actividades. Además, por las diferentes acciones administrativas que se atienden de manera diaria.	PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.	Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa atreves del acompañamiento sistemático a los y alas docentes y la reflexión conjunta para el logro de las metas del aprendizaje. Minedu (2014)
	La ficha de monitoreo no se ha contextualizado de acorde con los procesos pedagógicos que desarrollan las docentes en el aula.	PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua.	Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.	
	El monitoreo se realiza con poca frecuencia generalmente se prima la autoevaluación que no siempre permite recoger información válida para poder retroalimentar.	PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua.	Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.	
	Las pocas veces que se lleva a cabo no considera un espacio para la asesoría.	PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua.	Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica.	

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del rol como líder pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson citado por el Ministerio de Educación (2017) La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas; en referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea Establecer a tres metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación, compartirlas en equipos, sensibilizando a la comunidad a asumir compromiso y responsabilidades; Es necesario establecer metas comunes porque el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos; Esto se debe realizar para que todos vayamos en busca de una meta que permita la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Seguidamente, según Robinson citado por el Ministerio de Educación (2017) sobre la dotación de recursos estratégicos, es necesario distribuir y facilitar oportunamente los materiales existentes en la institución educativa a todas las aulas para ser utilizadas según el área correspondiente. Además, se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes por que permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas e interesantes y motivadoras; para el logro de los aprendizajes.

Por otra parte, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, es necesario que todos los docentes conozcan y de esta manera la realización del monitoreo y acompañamiento al personal docente se haga más efectiva. El monitoreo se realiza porque, permite recoger información de la labor docente, determinando sus debilidades y fortaleza para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica en los docentes.

En la cuarta dimensión, los directivos deben promover y participar en la enseñanza, aprendizaje y el desarrollo de los profesores. Además, se debe organizar grupos de inter aprendizaje, reuniones colegiadas, para promover la auto capacitación docente en relación a la competencia. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de inter aprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor pedagógica.

Finalmente, Robinson propone asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. Esto conlleva, a promover una gestión adecuada del uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las actividades pedagógicas dentro y fuera del aula, sabiendo que

promover el uso adecuado del tiempo va a permitir desarrollar los procesos pedagógicos asertivamente para el logro de aprendizajes.

Las propuestas antes mencionadas por cada dimensión son viables puesto que en la Institución Educativa Cuna Jardín Huamachuco se cuenta con una líder pedagógica activa que promueve la participación continua de todos los agentes de la comunidad educativa ya que contamos con padres y madres de familia jóvenes que demuestran ser colaborativos, también contamos con un local escolar nuevo y moderno, la Institución Educativa cuenta con aliados como son: Hospital Leoncio Prado, Municipalidad provincial Sánchez Carrión, serenazgo, Policía Nacional, por otro lado es importante destacar que las propuestas antes descritas son una clara evidencia del liderazgo pedagógico del directivo ya que responden a las dimensiones que propone Vivian Robinson como aspectos indispensables del liderazgo pedagógico.

En la siguiente figura 3 se presentan las acciones a realizar para solucionar el problema priorizado tomando en cuenta que estas se relacionan con las cinco dimensiones de Robinson.

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO SEGÚN VIVIAN ROBINSON	¿QUÉ DEBO HACER PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA?	¿POR QUÉ? ¿PARA QUÉ?
El establecimiento de metas y expectativas	Establecer metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación, socializar con todos los agentes educativos y asumir compromisos compartirlas con el equipo asumir compromisos responsabilidades con los objetivos de mejora.	Es necesario establecer metas comunes Por que el objetivo que se comparte debe ser apropiado por todos los actores educativos esto se debe realizar para que todos podamos lograr una mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
La dotación de recursos estratégicos	Distribuir y facilitar oportunamente los materiales existentes en la Institución educativa como textos escolares a todas las aulas para ser utilizados según el área correspondiente.	Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales oportunamente y al alcance de los niños porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, motivadoras etc. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.
La planificación coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	Realizar monitoreo y acompañamiento al personal docente.	Es importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente para determinar sus fortalezas y debilidades, todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.
Promover y participar en la enseñanza y aprendizaje y el desarrollo de los profesores	Organizar grupos de interaprendizaje reuniones colegiadas promoviendo la autocapacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos en el área de comunicación.	Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a las docentes intercambiar ideas, acuerdos y experiencias relacionadas con su labor pedagógica para fortalecer sus capacidades con su práctica docente.
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo	Promover su gestión adecuada del uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en dentro y fuera del aula.	Es necesario promover el uso efectivo del tiempo porque esto permiten que se logren desarrollar todos los procesos pedagógicos para lograr la mejora de los aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico

4. Planteamiento de alternativas de solución

Después de haber realizado un análisis del problema planteado: Bajo nivel de aprendizaje en la competencia de expresión y comprensión oral en el área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo de cinco años de edad de la institución educativa cuna jardín Huamachuco se han establecido objetivos, alternativas de solución y relación con los procesos de gestión. La alternativa más viable de solución es la implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que permite fortalecer las capacidades docentes y mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes. Esta propuesta se basa en los marcos conceptuales del Minedu y la revisión de experiencias similares dadas en la cuna jardín Huamachuco. Esta alternativa de solución surge como una necesidad frente al contexto educativo en el que los estudiantes del II ciclo fortalezcan su expresión y comprensión oral.

La implementación del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) responde a las demandas y necesidades de las docentes en cuanto a su planificación curricular, aplicar estrategias adecuadas en la competencia de expresión y comprensión oral en el área de Comunicación para que los estudiantes mejoren sus habilidades comunicativas, puesto que la propuesta de solución delimita espacios de participación y mecanismos de coordinación a nivel presencial y virtual como el hacer uso del correo electrónico, grupos de whatsapp, quedando en claro que para la toma de decisiones se priorizara las reuniones presenciales para comprometer y ver la responsabilidad de los actores de la escuela en los procesos, las docentes tiene la responsabilidad de planificar en forma colegiada, asistir a las reuniones colegiadas y talleres que se implementen para mejorar su trabajo académico y la directora promover y participar activamente durante todo el proceso del MAE. Así mismo también se involucra al padre de familia, para que desde el hogar refuerce a su hijo.

En cuanto a las características donde se ubica la institución educativa, esta se encuentra ubicada en el jirón Sánchez Carrión en el Distrito de Huamachuco, lugar con pobladores que se dedican al comercio, pequeñas empresas y minería informal. En la actualidad, se viene incrementando problemas vandálicos como extorsión, robos y otros. Este contexto será considerado, por ejemplo, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la comprensión lectora en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

La alternativa de solución implica que el líder pedagógico propicie espacios de reflexión en los que las docentes de forma individual colectiva reflexionen sobre su práctica pedagógica, puesto que la propuesta de solución evidencia la respuesta a la situación del contexto y/o el abordaje de las potencialidades como el contar con una infraestructura moderna y equipada, contamos con padres de familia jóvenes y colaborativos, como aliados tenemos al hospital Leoncio Prado, serenazgo, Municipalidad Sánchez Carrión, Policía nacional del territorio y se sustenta en marcos conceptuales y la revisión de buenas prácticas, en ese sentido en el jardín se va establecer mecanismos de coordinación y participación a través de grupos, reuniones permanentes como haciendo uso de la tecnología para mandar los instrumentos que se utilizaran o los temas a tratar para que traigan más información o ideas al respecto de lo que se va a tratar en las reuniones presenciales.

La alternativa de solución que se propone es implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación el cual orienta y permite la generación de valor en cada uno de los procesos de gestión escolar, tal es el caso de los procesos operacionales, estratégicos y de soporte; para la propuesta se toma en cuenta el proceso PO03 Fortalecer el desempeño docente y de uno de los compromisos de gestión escolar que promueve realizar acompañamiento y monitoreo a los docentes para desarrollar o fortalecer sus capacidades en la planificación curricular y el uso de estrategias metodológicas según el enfoque.

La propuesta de la solución priorizada (MAE) de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

La implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, evidencia el rol del directivo como líder pedagógico puesto que interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes; por ello, se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área

de Comunicación de la IE cuna jardín Huamachuco. Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa. De esta manera, se pretende que al mejorar las docentes también se logren mejores aprendizajes en los estudiantes en cuanto a la comprensión lectora.

La alternativa de solución permite que todos los actores participen con diferentes roles en un espacio de concertación para la toma de decisiones y una convivencia democrática, a través de reuniones y talleres involucrando a toda la comunidad educativa. Partiendo del plan de monitoreo hasta la ejecución de cada una de las actividades, es necesario que se promuevan los acuerdos democráticos, con una comunicación permanente y asertiva. La alternativa de solución debe considerar procesos estratégicos y misionales de la escuela como la organización de círculos de interaprendizaje, pasantías para el intercambio de buenas prácticas.

La alternativa de solución involucra a los agentes educativos en el logro de los compromisos de gestión escolar y asume el logro de los aprendizajes. El Ministerio de Educación (Minedu, 2015), señala al Monitoreo pedagógico como un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula, por lo que el docente tiene la responsabilidad de asumir los compromisos de gestión, para elevar el nivel de logro en los aprendizajes.

La alternativa de solución priorizada va a generar espacios de coordinación, estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño docente para la reflexión sobre la práctica pedagógica y para la toma de decisiones sobre las mismas que tienen como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y en definitiva la comprensión lectora; además, considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular.

El MAE se desarrolla en la escuela de manera reiterada desde su contexto y enfoque haciendo uso y manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo, acompañamiento para establecer dialogo interactivo entre directivo y docente, sin embargo, los instrumentos aplicados permitirán recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer y retroalimentar las capacidades profesionales en el área de comunicación.

La directora de la Institución Educativa Cuna Jardín Huamachuco, en este momento presenta dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberá asumir riesgos como generar espacios dentro del horario de trabajo con los estudiantes para la asesoría personalizada ya que contamos con sección a cargo y son situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes; delimitando las brechas entre la situación actual y la propuesta de solución.

5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

5.1 Marco conceptual

5.1.1 Monitoreo y desarrollo de la comprensión lectora.

5.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Monitorear significa visitar a las docentes en el espacio educativo en el que realizan su labor pedagógica y recabar evidencias e información necesarias. Esto se realiza a partir de la observación sistemática de su desempeño lo que permitirá realizar acciones de acompañamiento pedagógico. Una particularidad de este espacio es que debe realizarse en un clima de confianza entre docente y directivo. Al crearse las condiciones necesarias para realizar la reflexión a partir de la práctica de las docentes se busca mejorar su desempeño pedagógico en la intervención diaria en el aula, por ende, el aprendizaje de los estudiantes.

El Ministerio de educación (2014) propone que el monitoreo es un proceso que permite tomar decisiones para orientar la mejora la gestión, por lo que lo considera como un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo. Asimismo, considera que este proceso abarca dos dimensiones: a la primera denomina Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la segunda Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Es así que considera al directivo como un agente importante en la mejora de los aprendizajes al cumplir con su función de monitoreo y orientar a los docentes en el uso de estrategias, la selección de recursos metodológicos más pertinentes, en el uso óptimo del tiempo y los materiales educativos apropiados. Esta decisión al ser tomadas en cuenta por los docentes permitirá mejorar su desempeño y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes al atender sus necesidades de aprendizaje específicas como la inclusión, la diversidad, la identidad, entre otros.

En consecuencia, para lograr aprendizajes en los estudiantes es necesario realizar el monitoreo a las docentes para tomar decisiones y mejorar la gestión como fortalecer la práctica docente, ya que este proceso genera cambios permitiendo la mejora de las habilidades docentes para desarrollar competencias en sus estudiantes como la comprensión de textos.

5.1.1.2. Estrategias de monitoreo. Dentro de las estrategias se tienen 2: la visita al aula y la autogestión.

5.1.1.2.1. *Visita al aula.* Según el Minedu (2017) el director o un integrante del equipo directivo visita el aula para realizar una observación de los indicadores del plan de mejora del docente visitado para identificar los avances de los compromisos relacionados a los indicadores priorizados.

5.1.1.2.2. *Autogestión.* Surge a partir del conocimiento que cada docente tiene de las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado. Esto lo realiza anotando su propio avance. Es importante resaltar que esta actividad no es aislada, En algunas experiencias internacionales como el programa Métricas de la Enseñanza Eficaz, los docentes graban sus propias sesiones de aprendizaje en un video. Esto les permite analizar su desempeño, toman notas de los aspectos fuertes y débiles y comparten su experiencia con los demás colegas disponiendo los videos decidan.

Frente a este concepto, el Minedu (2017) considera que la autogestión educativa es una estrategia muy importante, y se podría aplicar en nuestro caso ya que contamos con sección a cargo. Esto permitiría que cada docente filme su trabajo y se evalúe ella misma y acepte sus dificultades y sus fortalezas. En este sentido, la autogestión nos permitirá observar la influencia en los objetivos propios como docentes y de la institución ya que fomenta la autonomía, permite realizar cambios en la gestión de la organización de la escuela, cambios actitudinales y una preparación psicopedagógica que responda a las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes y de la comunidad.

5.1.2 Acompañamiento.

5.1.2.1. Definición. Considerado como una estrategia, tiene por finalidad socializar e fomentar el intercambio de ideas entre docentes y directivo, promoviendo en el acompañado la reflexión sobre su práctica pedagógica mejorando el desarrollo de sus actividades programadas en sus unidades y proyectos de aprendizaje. Además, permitirá lograr un proceso de cambios en la práctica garantizando el logro de aprendizajes a partir una mirada holística superando desafíos que permitirán fortalecer a los estudiantes en sus habilidades comunicativas referidas a la expresión oral en el área de Comunicación. Asimismo, esta estrategia permite dar asesoría y asistencia técnica personalizada y permanente al docente a partir de la observación en aula “in

situ”, que es el lugar en el que el docente interactúa con los estudiantes. De este modo, la intervención resulta más efectiva ya que el asesoramiento se da a partir de situaciones reales permitiendo realizar la reflexión pedagógica a partir de su propia práctica. Por lo que, se puede afirmar que en:

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

5.1.2.2 Estrategia. Los instrumentos de recojo de información tales como la ficha de observación y el cuaderno de campo, posibilitan la observación directa de la labor del docente y sus interacciones con los estudiantes a lo largo de la sesión de aprendizaje permitiendo el asesoramiento y técnica a cada una de las docentes a partir de las observaciones realizadas. La planificación de las visitas se realizará teniendo en cuenta las necesidades surgidas en el acompañamiento a las docentes, del plan de acompañamiento y las metas propuestas por la Institución Educativa.

Asimismo, es necesario resaltar que la visita en aula es realizada por la Directora o profesora coordinadora, quien acompaña a una misma docente, siendo un acto cíclico y dependiente de lo observado y asistido en la visita anterior pues debe corroborarse si la maestra logró superar las dificultades observadas y si han surgido otras situaciones que debe mejorar. Se sugiere que la frecuencia de visitas debe realizarse mínimamente una vez al mes. Esto dependerá de las necesidades de la docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas.

La visita al docente en el aula es opinada y tiene tres momentos lo que quiere decir que es coordinada entre la directora y la docente de la IE, dándole los lineamientos de la visita: conocer el objetivo y la periodicidad de éstas, los resultados de la intervención; el segundo momento, implica observar la jornada pedagógica recogiendo evidencias de la programación curricular, de la aplicación de estrategias metodológicas en el área de Comunicación y de la organización para el aprendizaje, el uso de recursos, la evaluación de los aprendizajes, así como el clima afectivo de aula. Finalmente, el último momento o etapa de este proceso consiste en realizar la reflexión pedagógica sobre la práctica docente, dirigida por la directora y en la que la

docente asume la mejora de su práctica pedagógica mediante compromisos de cambio.

El propósito de estas visitas a las docentes en el aula consiste en identificar sus avances en los compromisos a partir de los indicadores priorizados e identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, contar con información confiable, oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

5.1.2.2.1. *Círculos de interaprendizaje (CIA)*. Mediante el uso de instrumentos como la hoja de planificación del evento, la bitácora personal de la docente, material de información o lectura pedagógica, portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas se realizan estos espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela, de la red o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico y que permiten mejorar los logros de aprendizajes de los estudiantes.

Para Mogollón y Solano (2011), estos Círculos de Interaprendizaje son espacios de aprendizaje de docentes que, mediante la creación de redes de comunicación de los aprendizajes, la promoción de ayuda mutua para resolver problemas, la aclaración de dudas, la socialización de prácticas cotidianas, de las investigaciones, la socialización de experiencias de reflexión teórico - práctica, y la priorización de estrategias didácticas para atender las necesidades de aprendizaje y la diversidad de los estudiantes, entre otras situaciones. Los CIA representan para las escuelas una de las más sólidas estrategias de formación permanente debido a su sostenibilidad en el tiempo que surge de la necesidad de los mismos docentes quienes se organizan y toman decisiones voluntariamente, utilizan su tiempo libre, no les quitan a los estudiantes horas de clase para aprender y no exigen remuneraciones adicionales.

5.1.2.2.2. *Las Pasantías*. Son espacios de aprendizaje que permiten la observación directa del desempeño exitoso en determinada estrategia de un docente en aula por otro que hace de observador (pasante) y con dificultades en la aplicación de dicha estrategia. Para lograr una pasantía efectiva se debe tener en cuenta que el director debe identificar docentes con altos desempeños que sirva como modelo para la pasantía y aquellos que requieren observar esta práctica para mejorar sus desempeños.

A nivel de gestión, permite prever la atención de los niños y niñas en ausencia del docente que realizará el acompañamiento entre pares a otro colega. Además, el director planificará y organizará las acciones de las pasantías, según el protocolo teniendo en cuenta que la duración de la pasantía será de una jornada pedagógica. En este sentido, la UGEL brinda las facilidades para la ejecución de las pasantías.

5.1.3 Evaluación del desempeño docente.

5.1.3.1 Definición de evaluación. La evaluación del desempeño docente consiste en realizar la observación en los espacios educativos en el que ejecute su sesión y ver el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades; consiste en evaluar su trabajo en sí, su desempeño, con el objetivo de dar a conocer a la docente observada sus fortalezas y cuáles son los aspectos que necesita mejorar para lograr resultados positivos en los aprendizajes de sus estudiantes.

Evaluar el desempeño del docente, es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza-aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes, previo seguimiento de sus acciones, de los avances alcanzados con los estudiantes, desarrollo de su área de trabajo y acciones encaminadas en su unidad académica. Dicha evaluación está referida a la idoneidad, ética y pedagogía (Chaparro, 2008, p. 168).

Para que la evaluación docente forme parte de una práctica formativa de calidad es primordial que conozcan y comprendan el perfil ideal de docente que nuestro país demanda. Para lograrlo es necesario que se empoderen del Marco del Buen Desempeño Docente. Asimismo, es necesario que la evaluación y la autoevaluación formen parte de la cultura evaluativa de la institución; es decir, de una evaluación mayor, ya hará posible lograr cambios en el sistema educativo.

5.1.3.2 Modelos de evaluación de la práctica docente. Existe una clasificación típica de la evaluación y esta considera usualmente a la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación. Sin embargo, Valdés, citado por Almuiñaz (2013) y otros autores, distingue distintos modelos de evaluación de la práctica docentes. Así tenemos:

El Modelo centrado en el perfil del docente, que consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo con su grado, con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye una “profesora ideal”. El modelo centrado en los resultados obtenidos, se mira lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de lo que la docente hace, evalúa a la docente sobre

los resultados alcanzados por sus estudiantes. En general, se relacionan con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje. El modelo basado en la opinión de los estudiantes, permite que los estudiantes sean las mejores fuentes de información sobre el proceso de enseñanza y de aprendizaje como sobre el cumplimiento de metas académicas por parte de la profesora.

El Modelo de autoevaluación, permite conocer lo que piensa el docente sobre su propia práctica, su posición dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras cuestiones. Las ventajas de este modelo son: que los docentes son los mejores jueces de su desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos (percepción sobre el quehacer educativo, filosofía docente, etc.). Promover la autoevaluación es un ejercicio beneficioso para la mejora del docente y de las actividades que desarrolla. El modelo tiene diversas desventajas que pueden limitar su uso: si los objetivos de la evaluación no son claros o no se orientan a la formación, los docentes pueden completar las autoevaluaciones para “cumplir” formalidades o para complacer a las autoridades.

En el Modelo de evaluación a través de portafolio el docente es quien informa de los productos relacionados con su ejercicio. También permite incluir evidencias de otras fuentes tales como opiniones de estudiantes y colegas, etc. Este modelo es bastante completo, ya que puede incluir autoevaluaciones, expectativas actuales y metas futuras del profesor”.

5.1.4 Área de Comunicación. La comunicación es una necesidad vital de los seres humanos. A lo largo de su desarrollo, este se convierte en un proceso en el cual el hombre establece conexiones comunicativas con otros seres humanos lo que le permite desempeñarse eficientemente en su medio social.

Desde los balbuceos, sonrisas, miradas, llanto, gestos realizados en sus primeros años de vida se logran, posteriormente, comunicar con palabras para expresar necesidades, emociones, vivencias e intereses. En este sentido, la oralidad cumple un factor importante en el desarrollo humano. Posteriormente, con la escolaridad, los estudiantes se dan cuenta que no solo la oralidad les permite comunicarse, sino que existen otras “formas” de hacerlo lo que les permite manifestar no solo sus ideas y emociones, sino que pueden leerlas en diversos textos multimodales (por ejemplo, dejarlas plasmadas en un papel, una computadora o un celular).

Por ello, para el nivel de Educación Inicial, el área de comunicación considera las competencias relacionadas con la comprensión y producción de textos orales de acuerdo a su nivel de desarrollo y del contexto en el que se desenvuelven, así como la iniciación a la lectura y a la escritura a través del contacto con los textos escritos. En ese sentido, el área se ocupa de promover y facilitar que los estudiantes a lo largo de la educación básica desarrollen las siguientes competencias: se comunica oralmente en su lengua materna, Lee diversos tipos de textos de forma crítica y escribe diversos tipos de textos de forma reflexiva. (Ministerio de Educación, 2016, p. 38)

Es decir, el niño toma conciencia de la importancia del lenguaje oral y escrito para establecer relaciones amicales que le permitan vivir en sociedad y cómo el lenguaje oral y escrito le permite conocer otras realidades y comunicar sus emociones y sentimientos.

5.1.4.1 Enfoque comunicativo del área. En esta área, el marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza - aprendizaje corresponde asume el enfoque comunicativo enmarcado en una perspectiva sociocultural, poniendo énfasis en las prácticas sociales del lenguaje; pues como dice Jolibert, J. (1991, p. 49) “el escrito solo cobra significado en el texto, auténtico y completo, usado en situaciones de vida”.

Se considera comunicativo porque parte de situaciones de comunicación que pueden ser reales o creadas por el docente a través de las cuales los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo, formato y género textual, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los escritos, audiovisuales y virtuales, entre otros.

Asimismo, se enmarca en una perspectiva sociocultural porque la comunicación está situada en contextos sociales y culturales diversos generándose identidades individuales y colectivas. En este sentido, el lenguaje oral y escrito adopta características propias en cada uno de esos contextos; utilizándose el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico y las características socioculturales. En este sentido debemos considerar, por ejemplo, que en un país como el nuestro se hablan 47 lenguas originarias, además del castellano lo que involucra 48 formas diferentes de expresarse y comprender oralmente y por escrito. En este sentido podemos afirmar que la forma de comunicación del ser humano es eminentemente oral desde sus primeros años de vida.

Según el Programa Curricular de Educación Inicial, en el caso del lenguaje de las artes, los niños se comunican a través de proyectos poniendo en juego su creatividad.

Para lograrlo, recurren a sus experiencias con el entorno natural y social. En este sentido, en el nivel de Educación Inicial, se ha considerado el enfoque del área de Arte y cultura que incluye la perspectiva sociocultural en la que la cultura expresa sus valores y creencias a través de festividades.

El área de comunicación busca que los estudiantes logren el manejo óptimo y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. Por ello, se busca el desarrollo de capacidades para hablar, escuchar, leer y escribir; para que los estudiantes interactúen crítica y creativamente en diversas situaciones de comunicación, tanto en su vida escolar como en otros contextos donde se desenvuelva. El área se sustenta en una perspectiva intercultural. El desarrollo curricular del área está sustentado en el enfoque Comunicativo textual de enseñanza de la lengua. Este enfoque orienta cómo desarrollar las capacidades del área.

Se entiende que el enfoque es comunicativo debido a que su función primordial del lenguaje oral y escrito consiste en comunicarse. Esto se logra a través de intercambiar y compartir ideas, saberes, sentimientos y experiencias en situaciones comunicativas reales, propias de su entorno, haciendo uso de temáticas significativas e interlocutores auténticos. Se dice que es textual porque considera que el lenguaje escrito está constituido por una tipología textual variada y que responden a distintas situaciones comunicativas. Por tal razón, los estudiantes deben aprender a leer y escribir interactuando con textos reales variados y auténticos. En este sentido, se considera al texto como unidad lingüística comunicativa, porque desde un texto completo se puede trabajar con los estudiantes aspectos gramaticales, de ortografía, coherencia, cohesión, concordancia, entre otros, de manera integrada y no como aspectos del conocimiento del texto aislado.

Además, el área se desarrolla desde el enfoque comunicativo textual porque considera que se aprende a leer, escribir, hablar y escuchar en situaciones reales de comunicación. Trabajar con los estudiantes solo con letras, sílabas o palabras sueltas que no forman parte de un texto mayor (oración o párrafo), muestran dificultades para entender el sentido global del lenguaje escrito; por eso es importante que los estudiantes se alfabeticen con textos completos y reales. Asimismo, la escuela debe asumir las mismas dimensiones de uso que otorga la vida cotidiana a la lectura y escritura.

5.1.4.2 Competencia. El término competencia ha cambiado a lo largo de las diversas propuestas planteadas por el Ministerio de Educación. En este sentido, la competencia actualmente es:

“La facultad que tiene una persona para actuar conscientemente en la resolución de un problema o el cumplimiento de exigencias complejas, usando flexible y creativamente sus conocimientos y habilidades, información o herramientas, así como sus valores, emociones y actitudes” Minedu (2015, p.5).

La competencia, en este sentido, constituye un tipo de aprendizaje complejo ya que involucra la transferencia y combinación apropiada de diferentes capacidades para modificar apropiadamente una situación y lograr un determinado propósito. También se dice que es un saber actuar contextualizado y de forma creativa. Además, su aprendizaje es de carácter longitudinal, dado que se desarrolla de forma progresiva y en niveles de menor a mayor grado de complejidad a lo largo de toda la Educación Básica Regular (EBR) permitiendo al estudiante alcanzar niveles cada vez más altos de desempeño.

En este sentido, cabe especificar que la competencia a desarrollar es la Expresión y Comprensión Oral. El Minedu (2015), manifiesta que esta competencia permite al estudiante expresarse oral y eficazmente en variadas situaciones comunicativas; interactuando con diferentes interlocutores y situaciones comunicativas. Esto le permite expresarse, según su propósito, con sus ideas claras y coherentes. También implica adaptar su texto o discurso al destinatario y usar recursos expresivos diversos para transmitir su mensaje. Por otro lado, el estudiante comprende, a partir de la práctica de la escucha activa, textos orales de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Esta práctica bien conducida, permite al estudiante interpretar implícita y críticamente las distintas intenciones del interlocutor, discernir las relaciones de poder y los intereses ocultos detrás de un discurso. Es decir, de manera reflexiva los evalúa y asume una posición personal sobre lo escuchado.

Para generar estudiantes competentes se utilizarán estrategias metodológicas para desarrollar su expresión y comprensión oral. A nivel familiar, hará uso de su lengua materna, participando de sus distintas prácticas orales. A nivel escolar, como docentes del nivel de Educación Inicial nos corresponde, con respecto a la oralidad, lograr que nuestros niños transiten progresivamente desde los registros familiares más coloquiales e informales hasta la participación en prácticas orales más formalizadas propias de la escuela. A través de la planificación de diversas situaciones

comunicativas sistemáticamente organizadas, aseguraremos que los estudiantes se apropien de los distintos géneros discursivos orales (entrevistas, asambleas, exposiciones, etc.).

También debemos enseñar a los niños a seleccionar y a poner en acción un amplio repertorio de recursos expresivos verbales (rimas, comparaciones, metáforas, ejemplificaciones, etc.) y que sean los más apropiados a las situaciones comunicativas en las que participen para comunicarse oralmente.

Respecto a las orientaciones didácticas tenemos que se pondrán en práctica las siguientes:

- **La asamblea** que es considerada como un espacio de intercambio entre los niños y la docente, donde todos dialogan, discuten sobre un tema de interés común y se ponen de acuerdo. Si esta estrategia se pone en práctica con frecuencia, los niños tendrán la oportunidad de hablar y escuchar a otros en situaciones reales. Las asambleas giran en torno a un tema de interés común y permiten que los niños sigan las intervenciones de sus compañeros y del docente, compartiendo sus ideas y argumentando. Esto no sucede en aquellas situaciones en las que se busca que los niños relaten sus experiencias personales, pues les es difícil seguir el relato de sus compañeros si desconocen el tema, las circunstancias y hasta a los protagonistas de la historia que se narra.

- **Recursos y materiales**, tales como: papelote, franelógrafo, pizarra, plumones indelebles, retroproyector, siluetas con imágenes, cartulina, entre otros.

- **Estrategias para un clima favorable al aprendizaje de la lectura**, son aquellas que permiten planificar el logro de las competencias orales:

- Elaborar y cumplir con las normas de convivencia en el aula.
- La narración de historias sencillas sobre hechos reales o imaginarios siguiendo.
- Una secuencia temporal (cuentos, películas, noticias). Tratamos sobre los valores.
- La descripción oral de seres, objetos, situaciones de su entorno.
- El diálogo con diversos propósitos en parejas o en grupos pequeños.
- El dictado de textos orales para que el adulto lo escriba.
- La realización de asambleas para intercambiar ideas.
- El recitado de rimas, poemas, adivinanzas, trabalenguas.

5.1.4.3 Planificación Curricular. Sucintamente, podemos definir a la planificación como el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan. En este sentido, cabe precisar que la planificación es una hipótesis de trabajo. Por su carácter flexible, no es rígida y se basa en un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. Esta característica permite que, durante su proceso de ejecución, se pueda realizar modificaciones en función de la evaluación que se haga del proceso de enseñanza y aprendizaje “*in situ*”, con la finalidad de que sea más pertinente y eficaz al propósito de aprendizaje establecido, a las necesidades de aprendizaje y a las características étareas de los estudiantes.

Como procesos estrechamente relacionados la planificación y la evaluación se desarrollan de manera intrínseca durante el proceso de enseñanza y aprendizaje. En este sentido, la evaluación se considera durante el proceso previo a la planificación, permanente y al servicio de la mejora del aprendizaje durante el proceso de ejecución de lo planificado y para verificar los aprendizajes al concluir la planificación.

Para el Minedu (2017) al realizar la planificación curricular se debe considerar en el proceso en su ejecución el planteamiento de la siguiente pregunta: ¿Qué aprendizajes deben lograr mis estudiantes? La respuesta constituirá el propósito de aprendizaje que serán determinadas en función a las necesidades identificadas. Luego, nos preguntamos: ¿Qué evidencia voy a usar para evaluarlos? Estas la constituyen las evidencias de aprendizaje, en el que establecemos los criterios para recogerlas y establecer el progreso del estudiante; y, por último, nos preguntamos: ¿Cuál es la mejor forma de desarrollar esos aprendizajes? Para lo que creamos una situación significativa, actividades, estrategias y materiales educativos; al mismo tiempo diseñamos y organizamos situaciones, estrategias y condiciones pertinentes al propósito de aprendizaje. La planificación por su flexibilidad, permite que estos procesos se den en forma simultánea, recurrente o iterativa. Estas preguntas son muy importantes y debemos tenerlas en cuenta siempre para planificar la intervención pedagógica de manera pertinente.

Siguiendo con la propuesta del Minedu, se tiene dos tipos de planificación: a largo y corto plazo. Los procesos de planificación curricular nos sirven para el planteamiento de la planificación a largo y corto plazo, según como se describe a continuación:

En la planificación anual o a largo plazo se permite organizar secuencialmente los propósitos de aprendizaje para el grado escolar (competencias o desempeños y enfoques transversales), organizados por bimestres o trimestres y por unidades didácticas. La planificación anual implica un proceso de reflexión y análisis respecto a los aprendizajes que se espera logren los estudiantes atendiendo a sus características étareas.

La organización por unidades didácticas permite que los estudiantes tengan reiteradas oportunidades para desarrollar y profundizar los propósitos de aprendizaje previstos para el año, teniendo en cuenta sus necesidades de aprendizaje detectadas y priorizadas de la unidad anterior con la finalidad de retomarlas en las siguientes, teniendo en cuenta que el aprendizaje es un proceso continuo.

El Ministerio de educación, en el Currículo Nacional (2017, p.4) considera que la planificación a corto plazo se organiza secuencialmente el desarrollo de los aprendizajes en una unidad de tiempo menor (un mes o dos meses) mediante una unidad didáctica y teniendo en cuenta la revisión de lo planificado para el año. En esta unidad didáctica se plantean los propósitos de aprendizaje para este tiempo corto, según lo planteado en la planificación anual, cómo se evaluarán (criterios y evidencias) y desarrollarán a través de una secuencia de sesiones de aprendizaje, así como los recursos y estrategias que se requerirán. Las sesiones de aprendizaje organizan secuencial y temporalmente las actividades que se desarrollarán en el día (90 a 120 minutos, aproximadamente) en relación con el propósito previsto en la unidad didáctica y, por ende, en lo previsto para el año escolar.

Para Diestra, R. (2017), las sesiones de aprendizaje constituyen la expresión más específica de la programación curricular. Es la parte operativa de la planificación y supone prever o planificar de manera dosificada aquellos elementos que nos permitan avanzar de manera temporal, progresiva, secuencial y con niveles de menor a mayor grado de complejidad en el desarrollo de las capacidades previstas y de las actividades de cada sesión de aprendizaje que se realizarán para el logro de los aprendizajes esperados. Es importante numerarlas en función del número total.

A partir de ello, podemos establecer que para este autor es importante insistir en el planteamiento de actividades y acciones que motiven al estudiante, desarrollen su creatividad, su criticidad, su espíritu investigativo, su participación para el

enriquecimiento personal y social, así como el nivel de logro de capacidades en cada grado y por ciclos. En este sentido, tenemos que,

En los sílabos y planes de sesión de aprendizaje debe considerarse actividades que posibiliten y aseguren la preocupación del estudiante por aprender, la indagación de sus saberes previos, "el aprender a aprender", "el aprender haciendo", "el aprender a través de la investigación", "la satisfacción del educando por el trabajo", "el aprendizaje de procedimientos", y "el aprendizaje de la realidad poniéndose en contacto con ella misma", y cuando esto último no sea posible, utilizando el contacto con medios y materiales educativos que mejor la representen. (Diestra, 2017, p. 56)

También debemos tener en cuenta los Procesos pedagógicos en el desarrollo de la planificación de una sesión de aprendizaje. Estos Procesos Pedagógicos, para el blogspot Las rutas del aprendizaje son considerados como "actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje significativo del estudiante" estas prácticas docentes son un conjunto de acciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en el proceso educativo con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cabe señalar que los procesos pedagógicos no son momentos, son procesos permanentes y se recurren a ellos en cualquier momento que sea necesario. Estos procesos pedagógicos son:

Primero, se debe tener en cuenta la problematización, consideradas como situaciones retadoras y desafiantes de los problemas o dificultades que parten del interés, necesidad y expectativa del estudiante poniendo a prueba sus competencias y capacidades para resolverlos de manera eficaz.

Enseguida, se debe plantear el propósito y organización, que implica el conocimiento de los estudiantes de los aprendizajes que lograrán, las actividades que realizarán para ello y como serán evaluados y con qué instrumentos.

A continuación, se debe tener en cuenta la motivación, el interés, el incentivo. Debemos tener en cuenta que la auténtica motivación debe generar expectativas en los estudiantes para que perseveren en la resolución del desafío con voluntad y expectativa hasta concluir el proceso de aprendizaje; también es importante promover el aprendizaje a partir del error para despenalizarlo y favorecer un clima emocional positivo.

Asimismo, debemos considerar el procesamiento de la información, ya que en este proceso el estudiante se apropia del campo temático, del procedimiento o la actitud que luego se convertirá en conocimiento cuando lo incorpore a su memoria de largo plazo y a sus estructuras mentales. Es decir, es el proceso central del desarrollo del aprendizaje promoviendo el desarrollo de los procesos cognitivos u operaciones mentales; estas se ejecutan mediante tres fases: Entrada - Elaboración - Salida.

Luego tenemos la gestión y acompañamiento que está a cargo del docente como mediador entre el aprendiz y el objeto de aprendizaje e implica generar secuencias didácticas y estrategias apropiadas para los distintos saberes, sobretodo, involucra acompañar a los estudiantes en su proceso de ejecución y descubrimiento suscitando reflexión, crítica, análisis, diálogo, etc., logrando la participación activa de los estudiantes en la gestión de sus propios aprendizajes.

Finalmente, tenemos la evaluación, que como proceso es inherente e implícito desde el principio al fin de la sesión y se diseña a partir de tareas auténticas que van de las más sencillas a las complejas que movilicen niveles de logro de las competencias. Es necesario que el docente tenga presente que no puede evaluar lo que no enseña, por lo que debe generar en sus estudiantes las evidencias que demuestran los desempeños esperados.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca”, se realizó en la región Piura, en cinco distritos de la provincia de Ayabaca: Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca. Fue desarrollada por las docentes Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos.

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

pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

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

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

La experiencia denominada “El Acompañamiento y la educación popular” y “El acompañamiento en Fe y Alegría” de Elizabeth Riveros presentan el marco referencial del acompañamiento con sus fundamentos, bases y principios generales desde la perspectiva de la educación popular y la misión de Fe y Alegría. “Crecer como acompañantes” invita a descubrir desde la reflexión del propio ser la capacidad para acompañar a otros.

El término acompañamiento es un concepto amplio que abarca múltiples formas de entender y trabajar con personas desde el vínculo de la proximidad a las mismas. Enunciamos aquí algunos rasgos y valores socio-afectivos necesarios para el acompañamiento, tema que se trabajará más profundamente en el libro denominado “Crecer como acompañante”.

- El amor, la confianza y la empatía como estados socioafectivos en los que se basan las relaciones de toda comunidad educativa. “Por amor aceptamos al otro y nos interesamos en él; la confianza permite que cada quien exprese sus ideas plenamente; la empatía favorece el seguimiento de escuchas activas, prerequisite para la comprensión del otro”.

- La generosidad como principio que define a toda comunidad. Significa dar, de acuerdo a la capacidad de cada quien, y recibir según su necesidad (Pincho, 1999).

- La responsabilidad compartida y liderazgo colegiado.

- El respeto, el cual supone la consideración de las ideas, opiniones y actos de los otros y contribuye a crear un ambiente de relaciones humanizadas.

Todo lo planteado hasta ahora nos lleva a la idea del acompañamiento desde una mirada sistémica. Como lo expresa García, 9 el acompañamiento está articulado a la formación, a la construcción de comunidades de aprendizaje, y a la relación entre dos o más personas en procesos de enseñanza recíproca y de ayuda mutua.

Fe y Alegría, como Movimiento de Educación Popular, ha desarrollado, conceptualizado y caracterizado lo que significa la educación popular.

Desde nuestra perspectiva no existe educación popular si esta no dirige su esfuerzo hacia la búsqueda del cambio social. Por ello, es imprescindible que su acción apunte hacia la organización y ejecución de actividades que contribuyan a la liberación y la transformación. En tal sentido, les corresponde a las comunidades asumir el protagonismo del proceso de cambio, lo que trae como consecuencia, la necesidad de enfatizar la educación de los grupos populares que hacen vida en ellas y son potencialmente capaces de actuar como agentes conscientes del proceso de cambio social.

Frente a la experiencia exitosa mencionada esta se tomará como ejemplo en la I.E. Cuna Jardín Huamachuco, puesto que se ha implementado un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, en el mismo que se inició con la priorización de un problema que impide el avance de los estudiantes en cuanto al logro de los aprendizajes en donde solo nos faltaría organizar equipos de trabajo por contar con nuevo personal docente casi todas contratadas, pues es muy importante involucrar a las docentes desde el inicio de las acciones con una comunicación asertiva y continua a cada docente monitoreada para que asuman una actitud de autoevaluación de su labor pedagógica y se tracen retos para una educación de calidad.

En consecuencia, para lograr aprendizajes en los estudiantes es necesario realizar el monitoreo a las docentes para tomar decisiones y mejorar la gestión como fortalecer la práctica docente, ya que este proceso genera cambios permitiendo la mejora de las habilidades docentes para desarrollar competencias en sus estudiantes como la comprensión de textos.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Los objetivos del plan de acción que se presentan a continuación se orientan a la mejora de la práctica pedagógica de las docentes de la IE sin embargo es preciso destacar que estos a su vez finalmente tendrán un impacto favorable en los logros de aprendizaje de los estudiantes de la Institución Educativa Cuna Jardín Huamachuco. Los objetivos formulados son:

6.1.1. Objetivo general. Para el desarrollo del plan de acción se ha formulado el siguiente:

- Fortalecer la práctica docente para el desarrollo de la competencia expresión y comprensión oral en el área de comunicación a través de la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de las docentes de la Institución Educativa Cuna Jardín Huamachuco del distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión - UGEL Sánchez Carrión – La Libertad.

6.1.2. Objetivos específicos.

- Monitorear la labor docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante los círculos de interaprendizaje, demostrando liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.
- Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación a partir de las 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 priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la

práctica docente en el desarrollo de la comprensión lectora. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSA BLES	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 para el desarrollo de la competencia comprensión lectora.	Monitorear la labor docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información Número de docentes que aplican la ficha de autogestión	3 visitas ejecutadas sobre el total de aulas de la IE 2 visitas	Visita al aula	Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.EE	Equipo directivo	x											
					Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo	x	x										
					Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo		x										
					Diagnóstico del desempeño docente en base a las fortalezas y debilidades de la práctica docente	Directora y docentes			x									
					Procesamiento y comunicación de resultados	Directora				x								
					Informes periódicos sobre los avances y logros	Directora			x		x		x					
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante círculos de interaprendizaje,	Porcentaje de círculos de interaprendizaje con asesoramiento para brindar soporte técnico y formación	3 reuniones de círculo de interaprendizaje	círculos de interaprendizaje pertinente de los medios y materiales, uso efectivo del tiempo y la	Jornada de sensibilización sobre la importancia y funcionamiento de los Círculos de interaprendizaje	Directora	x											
	demonstrando liderazgo	personalizada a las docentes.		convivencia en el aula, para mejorar	Elaboración de instrumentos para el registro de evidencias	Equipo directivo		x										

pedagógico para

la expresión y

Ejecución de los Círculos

Equipo

x

	fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora		.	comprensión oral	de Interaprendizaje	directivo											
					Seguimiento a compromisos asumidos en asesoramiento segunda visita.	Equipo directivo			x								
					Seguimiento a la planificación de los esquemas de sesiones de clase.	Equipo directivo				x							
					Evaluación de la ejecución de los Círculos de Interaprendizaje	Equipo directivo							x				
	Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Número de docentes que participan de la autoevaluación	3 Docentes evaluadas	Autoevaluación	Socialización de los diarios reflexivos como instrumento de autoevaluación	Equipo directivo	x										
					Elaboración de diarios reflexivos de la práctica pedagógica.	Directora		x									
					Revisión de los diarios reflexivos por parte del director	Equipo directivo		x									
				coevaluación	Sistematización de la información de los diarios reflexivos	Equipo directivo y docentes									X		
					Sistematización de los resultados obtenidos	Directora									x		
		Número de Docentes que participan en la	3 Docentes	Heteroevaluación	Jornadas de sensibilización a las docentes sobre la evaluación uso del portafolio	Equipo directivo y docentes		X									
					Elaboración del instrumento para evaluar el uso de portafolio	Directora			x								

		heteroevaluacion			Aplicación del instrumento para evaluar el portafolio	Directora				X						
					Sistematización de los resultados obtenidos.	Directora							X			
					Toma de decisiones sobre los resultados	Directora							x			

Figura 4. Matriz de plan de acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

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

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

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la labor docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Número de docentes que aplican la ficha de observación.	Visita al aula con énfasis en el manejo de estrategias metodológicas, uso pertinente de los medios y materiales, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula, para mejorar la expresión y comprensión oral.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.I.E.E.	Equipo directivo		X					- Acta de asistencia. - Panel de productos	Ficha de monitoreo	Multimedia	70% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de elaboración y revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo docentes		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados		Multimedia papelotes	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo docentes			X				- Plan de monitoreo		Papelotes	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente en base a las fortalezas y debilidades de la práctica docente	Equipo directivo docentes			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Multimedia	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados	Equipo directivo			X				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el		Multimedia	

											acompañamien to			
			1.6 Informes periódicos sobre los avances y logros	Equipo directivo			X				- Informe de monitoreo.		Multimedia	
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante la visita al aula con asesoría, demostrando liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Número de reunione s de círculos de interapre ndizaje.	3 reuniones de círculos de interaprendiza- je pertinente de los medios y materiales, uso efectivo del tiempo y la convivencia en el aula, para mejorar la expresión y comprensión oral	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y funcionamiento de los Círculos de interaprendizaj e.	Equipo directivo		X					Ficha de observación	Cuaderno de campo	Protocolo de acompañami ento Cronograma de visita Carpeta pedagógica	70 % de visitas al aula para brindar asesoramie nto y soporte técnico.
			2.2 Elaboración de instrumentos para el registro de evidencias	Equipo directivo docentes		X					Cuaderno de campo		Papelotes Plumones	
			2.3 Ejecución de los Círculos de Interaprendizaj e.	Equipo directivo		X					Libro de actas		Multimedia	
			2.4 Seguimiento a la planificación de los esquemas de sesiones de clase.	Equipo directivo			X				Hoja de planificación del evento.		Papelote	
			2.5 Evaluación de la ejecución	Equipo directivo			X				Portafolio docente		Papelote	

			de los Círculos de Interaprendizaje.														
			2.6 Planeación del taller con las docentes.	Equipo directivo docentes			X					Listado de necesidades y demandas del aprendizaje docente.				Cambio de actitud respecto al manejo de procesos didácticos en comunicación	
Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	70 % de las docentes se autoevalúan y el 80 % se les evalúa a través de la heteroevaluación . 70 % de las docentes se autoevalúan y el 80 % se les evalúa a través de la	Autoevaluación.	Sensibilización del formato a utilizar: Hoja de autoclasificación.	Equipo directivo	X							Libro de actas	Ficha de autoevaluación , coevaluación, heteroevaluación			Falta de apoyo de personal administrativo	40 % de las docentes practican autoevaluación y 80 % de las docentes se les ha evaluado a través de la heteroevaluación. Coevaluación y heteroevaluación
			Elaboración de hoja de autoevaluación con aporte participativo del equipo docente	Equipo directivo docentes		X						Ficha de autoevaluación				No se contextualizó el instrumento.	
		Coevaluación	Aplicación de hojas de autoevaluación	Docentes			X					Fichas evaluadas				Poca veracidad en el llenado	
			Sistematización de los resultados obtenidos	Equipo directivo					X			Cuaderno de campo				Cambio de actitud respecto al manejo de procesos didácticos en comunicación	
		Heteroevaluación.	Toma de decisiones sobre los resultados	Equipo directivo docentes					X			Libro de actas					

	heteroevaluación		3.1 Determinar el modelo de evaluación.	Equipo directivo docentes		X					Listado de Criterios para autoevaluación y heteroevaluación		No se cuenta con tecnología pertinente.	
			3.2 Valoración de evidencias	Equipo directivo		X					Portafolios de las docentes		Ninguna	
			3.3 Socialización de resultados	Direc. docentes			X				Libro de actas		Ninguna	

Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

A continuación, presentamos el cuadro de riesgos que se puedan presentar en la implementación y desarrollo del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación como también las medidas a adoptar para solucionar estos riesgos.

Objetivo específico	Riesgo	Medidas a adoptarse
Monitorear la labor docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos de la competencia de comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Son reacios y demuestran apatía por el temor a ser observados aludiendo que son autónomos en su aula.	Sensibilizar a las docentes sobre la importancia del monitoreo. Hacer una visita amical como si no fuera un monitoreo, generar confianza.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante la visita al aula con asesoría, demostrando liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora.	Docentes que no aceptan un cambio y prefieren continuar con lo tradicional. No les gusta recibir alcances sobre la mejora en cuanto a su planificación curricular.	Organizar encuentros de reflexión para sensibilizar sobre la importancia del acompañamiento pedagógico y elaborar un plan de acompañamiento para la mejora de su práctica pedagógica.
Evaluar la práctica docente a través de la autoevaluación a partir de las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Falta de honestidad en las docentes al momento de autoevaluarse y llenado de su ficha.	Motivar y sensibilizar a las docentes para llenar su ficha con veracidad, sobre la importancia de esta. Socializar los instrumentos de evaluación para que estos sean más viables en su uso.

Figura 6. Cuadro de riesgos y medidas a adoptar

8. Presupuesto

Como todos los planes de trabajo se requiere o es necesario considerar un presupuesto para todas las actividades que ameritan una inversión económica.

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. El siguiente cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades propuestas en el Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

Este cuadro presente las propuestas en el plan de acción así mismo permite conocer de forma anticipada y ordenada. El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también considera 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 II.EE	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes s/ 50.00 en un compartir	Recursos propios Directivo
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo	Primera semana de Abril	S/ 1.00 papel sabana	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Segunda semana de Mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje	Mayo - Julio - Setiembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la elección de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa Cuna Jardín Huamachuco.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo nivel de comprensión lectora en los estudiantes de 5 años en la IE. Cuna Jardín Huamachuco.

El Primer Módulo denominado liderazgo pedagógico, desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado. En relación al Segundo Módulo planificación de la institución educativa, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se asignó un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el fin de establecer una la cadena de valor.

En cuanto a lo trabajado en el tercer módulo referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las opiniones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área de comunicación y sobre el desarrollo de la comprensión lectora de sus estudiantes

Por otra parte, en el cuarto Módulo referido al desarrollo de la Gestión Curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico. A partir de ello, se procesaron los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterio; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones...

Finalmente, en el quinto módulo denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se identificó el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporar en el diseño del Plan de Acción a fin de lograr coherencia en la propuesta. Además, se brindó las orientaciones en base al sustento teórico de la propuesta para elegir las estrategias más adecuadas y las actividades por cada objetivo específico. En ese sentido este trabajo académico es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo desarrollado en el Programa de Diplomado y Segunda Especialidad.

10. Lecciones aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se han identificado un conjunto de lecciones aprendidas que servirán a la comunidad educativa interesada, sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- Es importante partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiantes, en ese sentido aprendí también que el trabajo colaborativo es de mucha importancia en la construcción o socialización de instrumentos que permitan recoger información valiosa.

- Es importante la participación de todos los actores educativos en la aplicación de alternativas de solución que posibiliten mejoras en los aprendizajes de los estudiantes.

- Es importante empoderar a las docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación. Es necesario realizar el monitoreo a las docentes para tomar decisiones y mejorar la gestión como fortalecer la práctica docente, ya que este proceso genera cambios permitiendo la mejora de los aprendizajes.

- Es importante que toda la comunidad participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, se debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes. El trabajo en equipo es la clave para que una Institución educativa prospere y logre sus metas trazadas en cuanto al buen logro de los aprendizajes de los estudiantes.

- Es importante el MAE ya que es una estrategia que permite solucionar el problema de los aprendizajes puesto que fortalece las capacidades de las docentes en servicio para realizar su trabajo pedagógico por que fomenta el intercambio de ideas entre docentes y directivo como también va generando un clima de confianza y seguridad en la programación de sus actividades, unidades y proyectos de aprendizaje.

Referencias

- Chaparro, Jaime et al. (2008). *Evaluación de desempeño docente*. Bogotá. Colombia. Vicerrectoría Académica de la UPTC.
- Diestra, R. (2004). *Planificación y Diseño Curricular*. Recuperado el 02 de febrero de 2018 de: <http://www.monografias.com/trabajos107/planificacion-y-diseno-curricular/planificacion-y-diseno-curricular.shtml#ixzz562mbWRfO>
- FONDEP (2008). *Lineamientos y estrategias generales para la Supervisión Pedagógica*. Edición. Perú. Editorial.
- Jolibert, J. (1991). *Formar niños lectores*. Chile: Hachette de textos.
- Minedu (2008) *Diseño Curricular Nacional*
- (2017). *Programa Curricular de Educación Inicial*. Lima, Perú: Editorial_____
- (2015). *Rutas del aprendizaje versión 2015*. Lima: Perú: Editorial
- (2017). *Currículo Nacional*. Lima, Perú: Editorial____
- (S/F). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo (Local / Regional*. Recuperado el 02 de febrero de 2018 de: <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/guia-para-la-formulacion-del-plan-de-monitoreo.pdf>
- Minedu (2016). *Rutas de aprendizaje. Procesos pedagógicos en la sesión de aprendizaje*. Recuperado el 02 de febrero de 2018 en: <http://lasrutasdelaprendizaje.blogspot.pe/p/procesos-pedagogicos-en-la-sesion-de.html>
- Mogollón, O. y, Solano, M. (2011). *“Escuelas Activas: Apuestas para Mejorar la Calidad de la Educación”*, Lima: Editora Ana Flórez.
- Robinson, V. Minedu (2017). *¿Qué aporta el liderazgo a los resultados de aprendizaje de los estudiantes?* Recuperado el 02 de febrero de 2018 de: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=202294>