

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA CONVIVE Y PARTICIPA DEMOCRÁTICAMENTE DEL ÁREA DE PERSONAL SOCIAL DEL V CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81024 “MIGUEL GRAU SEMINARIO” DEL DISTRITO DE SALAVERRY- UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

ANGULO ALVARADO, Gladys Gloria

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 81024.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado	5
2. Diagnóstico.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados.....	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	8
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	15
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	18
5.1 Marco Conceptual	18
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	18
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico	18
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico	18
5.1.1.1.2. Características del monitoreo.....	18
5.1.1.1.3. Estrategias de monitoreo pedagógico	18
5.1.1.1.4. Instrumentos para el monitoreo pedagógico	19
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico	19
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	19
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico	20
5.1.1.3. Evaluación.....	20
5.1.1.3.1. Definición de evaluación	20
5.1.1.3.2. Definición de evaluación del desempeño docente ..	21
5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación pedagógica	21
5.1.2. Área de Personal Social.	21
5.1.2.1. Área curricular.....	21
5.1.2.2. Área de Personal Social.	22
5.1.2.3. Competencia.....	22
5.1.2.4. Competencias del área.	22

5.1.2.5. Enfoque del área.	23
5.1.2.6. Procesos didácticos del área de Personal Social.	23
5.1.2.7. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.	23
5.1.3 Convivencia y clima escolar.	24
5.1.3.1. Convivencia y clima escolar y su relación con los aprendizajes	25
5.1.3.2. Habilidades sociales.....	25
5.1.3.3. Estrategias para el desarrollo de habilidades que favorezcan el clima escolar	26
5.1.3.4. Estrategias para la resolución de conflictos en el aula	26
5.2 Experiencia Exitosa.	27
6. Diseño de Plan de Acción	29
6.1 Objetivos.....	29
6.1.1 Objetivo general	29
6.1.2 Objetivos específicos	29
6.2 Matriz del Plan de Acción	30
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	34
8. Presupuesto.....	39
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	41
10. Lecciones Aprendidas	44
Referencias.....	46

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas	7
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados.....	11
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	14
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción	31
<i>Figura 5.</i> Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción	35
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.....	38
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción	39

Introducción

El presente Plan de Acción de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Institución Educativa N° 81024 “Miguel Grau Seminario”, del distrito de Salaverry, de la UGEL N° 04, Trujillo Sur Este, La Libertad, tiene como propósito mejorar la práctica docente, correspondiente al desarrollo de la competencia “Convive y participa democráticamente” en el área de Personal Social de los estudiantes de V ciclo de Educación Básica Regular, al haber identificado que los docentes tienen poco manejo del enfoque y procesos didácticos del área. Asimismo, tiene la finalidad de cumplir con uno de los requisitos para optar el título de Segunda Especialidad Profesional en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

A nivel institucional se abordó oportunamente el problema seleccionado, para lo cual se realizó el diagnóstico de la práctica pedagógica del personal docente de la institución educativa a través del suministro de dos tipos de instrumentos de diagnóstico. Un instrumento cuantitativo, ficha de monitoreo y acompañamiento y otros instrumentos cualitativos, entrevista y encuesta, a través de las cuales se realizó la recolección de información, la que fue procesada, analizada y presentada, sirviendo como insumo para la elaboración del presente Plan de Acción, que conllevará a la mejorara del enfoque del área y procesos didácticos por parte de los docentes.

La metodología empleada para el desarrollo del presente Plan de Acción es la identificación y priorización del problema institucional, el diagnóstico se realizó en base al análisis de resultados cualitativos y cuantitativos, los cuales se relacionaron con la visión institucional compartida y la determinación de compromisos. También se tiene en cuenta la caracterización del personal directivo como líderes pedagógicos y el planteamiento de alternativas de solución.

En el acápite 1 se describe la ubicación geográfica de la institución educativa N° 81024, “Miguel Grau Seminario”, las características más relevantes respecto a su infraestructura y cultura institucional. Asimismo, se puntualiza las principales características y demandas del contexto social, las fortalezas y oportunidades dentro de un enfoque territorial; finalmente se precisa la formulación del problema identificado sus causas, factores y efectos.

En el acápite 2, se formula el diagnóstico de los resultados cuantitativos y cualitativos, estimados en las conclusiones de los informes diagnósticos y luego de

haber aplicado los instrumentos de evaluación, un instrumento cuantitativo, ficha de monitoreo y acompañamiento y los instrumentos cualitativos, entrevista-encuesta, lo cual posibilitó la recolección de información, que luego de ser debidamente procesada, analizada y presentada, permitió el establecimiento de conclusiones.

En el acápite 3, se explica el rol del director como líder pedagógico, lo que viabiliza la gestión de los recursos y condiciones para promover cambios institucionales significativos, considerando para ello las cinco dimensiones del liderazgo propuestas por Viviane Robinson, así como el marco del buen desempeño directivo y el marco del buen desempeño docente, los cuales permiten identificar los lineamientos de política educativa y los compromisos inherentes a las funciones.

En el acápite 4, se explica los planteamiento de las alternativas de solución, sustentados en la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de los docentes del V ciclo de Educación Básica Regular, en el área de Personal Social, considerando para ello criterios que promuevan el desarrollo de competencias que les ayudarán a mejorar la convivencia, desarrollar un clima escolar agradable y motivador para la mejora del nivel de aprendizajes en las diferentes áreas curriculares.

En el acápite 5, se desarrolla el marco conceptual, priorizando definiciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica, así como aquellos términos relacionados al área curricular que se pretende mejorar. Este acápite, permite precisar, además de definiciones, los enfoques y estrategias, así como instrumentos y precisiones para la evaluación. Enriquece este punto, la presentación de una experiencia exitosa que servirá como precedente y eje motivador para el logro de los objetivos y metas propuestas en el presente Plan de Acción.

En el acápite 6, se plantean el objetivo general, los objetivos específicos y la matriz del Plan de Acción. En el numeral 7, se presenta la matriz de monitoreo y evaluación, priorizando su importancia y destacando detalladamente los elementos esenciales que la componen. En el numeral 8, se describen los recursos requeridos para la implementación de las actividades. En el acápite 9, se realiza una reflexión objetiva de cómo se ha desarrollado la experiencia vivida relacionada al proceso de su construcción. Finalmente, en el acápite 10, se precisan los aprendizajes adquiridos durante el desarrollo de los diferentes módulos de capacitación del diplomado y especialización promovidos por el Ministerio de Educación y a cargo del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 81024

La Institución N° 81024 “Miguel Grau Seminario”, fue creada un 23 de diciembre del año 1960 con R.D. N° 21161. Se encuentra ubicada en la calle Piura N° 520 del distrito de Salaverry, a 14 km al sur de la ciudad de Trujillo, región La Libertad y a una altura de 5 m sobre el nivel del mar. El colegio se encuentra al Noreste de la ciudad de Salaverry, a cinco cuadras de la Plaza de Armas y muy cerca al cerro Carretas, lugar de evacuación en caso de simulacros y/o tsunamis. Salaverry es una ciudad porteña relativamente pequeña, donde los pobladores generalmente suelen desplazarse a pie hacia las diferentes instituciones locales. Geográficamente, la institución educativa pertenece a la UGEL N° 4 -TSE.

“Miguel Grau Seminario” es el único colegio estatal del nivel Primaria y Secundaria en la ciudad de Salaverry. En su contexto presenta situaciones sociales preocupantes: alto índice de drogadicción, consumo excesivo de bebidas alcohólicas, familias desintegradas y bajos ingresos familiares; en su ámbito interno se observan conflictos entre estudiantes que a veces desencadenan en reacciones violentas como insultos, palabras altisonantes, gritos y hasta agresiones físicas como empujones, jalones de cabello, rasguños. Asimismo, se observa las conductas autoritarias de padres y madres de familia, quienes gritan a sus hijos, los humillan y jalan con violencia, sin importarles el lugar ni los sentimientos que éstos tengan. Sin embargo, el padre exige que la institución brinde servicio educativo de calidad, especialmente formación en valores.

La institución cuenta con local propio, cuya área total es de 11 426 m² y un área construida de 3 466 m². La construcción es de material noble, con techo de eternit. Cuenta con 10 pabellones de un solo piso y un pabellón de dos pisos. En total son 52 ambientes, de los cuales 45 están destinados a espacios pedagógicos como aulas, laboratorios, centros de recursos tecnológicos, aulas funcionales, dos bibliotecas y 5 ambientes corresponden a espacios administrativos. Asimismo, la institución tiene comedor, auditorio, un patio principal para formaciones y otros usos, loza deportiva

con gras sintético y dos pabellones de servicios higiénicos, uno para cada nivel educativo.

El colegio atiende a dos niveles educativos de primaria y secundaria. Su población escolar se ha incrementado en los tres últimos años de manera significativa y actualmente se cuenta con 847 estudiantes. En el nivel Primaria están matriculados 532 niñas y niños distribuidos en 19 secciones y en secundaria hay 315 estudiantes en 11 secciones. A partir del año 2015, en el nivel Secundaria, la institución cambió a la modalidad de Jornada Escolar Completa – JEC. El nivel Primaria cuenta con el programa de Soporte Pedagógico, cuyo objetivo principal es optimizar el desempeño docente, así como brindar refuerzo escolar a los niños que no alcanzan las competencias previstas para el grado, todo ello orientado a la mejora de los aprendizajes. En la Institución laboran un total de 73 trabajadores.

El mayor porcentaje de la población escolar procede de los llamados pueblos jóvenes y asentamientos humanos, lugares donde habitan poblaciones migrantes provenientes de diferentes zonas del país, en su mayoría son familias desintegradas, adultos con poca educación y sin mayores aspiraciones educativas para sus hijos. En general, la característica económica de la población es inestable, la mayoría de padres y madres de familia tienen trabajos eventuales como la pesca, estibación u otros empleos menores. Otra característica resaltante de la comunidad es que derrochan dinero en fiestas y diversiones, generándose mucha agresividad, consumo de drogas, poca práctica de valores en las familias y en la sociedad.

Frente a los aspectos mencionados, la institución cuenta como fortaleza con un gran aliado, la Municipalidad de Salaverry, quien apoya de forma comprometida con auxiliares para las secciones de primer grado, además de contribuir a la mejora de la infraestructura institucional. Asimismo, se tiene el apoyo de otras Instituciones aliadas como el Ministerio de Salud, Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente, Policía Nacional del Perú, Bomberos, Prefectura, entre otros. También es beneficiaria del Programa de Alimentación Escolar, Qali Warma y recibe raciones de desayunos escolares para todos los niños del nivel primaria. En general, se trabaja para que haya una relación cercana y de armonía con la comunidad, partiendo de una organización institucional interna centrada en un trabajo colaborativo y comprometido hacia la consecución del principal objetivo que es la mejora del logro de los aprendizajes de los estudiantes “miguelinos”. Este trabajo conjunto nos permitirá responder a las demandas territoriales de la comunidad.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego de haber observado en la institución educativa, un alto nivel de agresividad y una comunicación poco asertiva entre los estudiantes, corroborada con los cuadernos de ocurrencias, anecdotarios, fichas de observación de aula y encuestas a los docentes y estudiantes, se formuló el siguiente problema: Insuficiente desarrollo de la competencia, Convive y participa democráticamente y las capacidades, Interactúa, reconociendo que todos tenemos derechos, Construye y asume normas y Maneja conflictos de manera constructiva en el área de Personal Social en los estudiantes del V ciclo de EBR de la Institución Educativa “Miguel Grau Seminario” del distrito de Salaverry – UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad. Para caracterizarlo se utilizó la técnica del árbol de problemas.

Una de las causas que origina este problema es el contexto institucional poco favorable, con modelos de violencia e intolerancia; desarrollando en consecuencia una comunicación agresiva entre los estudiantes. Uno de los factores relacionados a esta causa es el modelo de comportamiento que mostramos los adultos y los tipos de disciplina que implementamos en las instituciones. Es imprescindible entonces que se conozca que ante situaciones violentas existen modos de reacción positiva. Por lo tanto, con una visión de dirección y liderazgo, el problema debe ser considerado en los procesos estratégicos, en el planeamiento de los documentos de gestión, buscando el compromiso de todos los actores institucionales y el apoyo de los aliados estratégicos, quienes coadyuvarán en el desarrollo de capacitaciones, charlas, talleres.

Una segunda causa que origina este problema es el uso inadecuado del enfoque y de estrategias didácticas del área de Personal Social, lo que limita el cumplimiento de los compromisos de gestión 1 y 5 y deja de lado la perspectiva de cambio. La nueva política curricular expresa renovadas demandas de aprendizaje, exige replantear la naturaleza de los procesos pedagógicos. Uno de los factores relacionado a esta causa es la Gestión Curricular, específicamente la falta de motivación de los docentes para investigar y mejorar su autoformación, esto tiene como resultado el limitado desarrollo de procesos para el pensamiento crítico reflexivo en sesiones tradicionales.

El tercer aspecto, se relaciona con la planificación y desarrollo de sesiones de aprendizaje que no responden al enfoque por competencias, por lo que son descontextualizadas y no tienen en cuenta los intereses, necesidades ni demandas de

aprendizaje de los estudiantes, teniendo como factores asociados a la gestión curricular, específicamente la motivación de los docentes para la preparación del aprendizaje de los estudiantes (Dominio 1 MBDD) y enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes (Dominio 2, MBDD) esto induce a la ejecución de clases tradicionales e improvisaciones, como consecuencia de desarrollar sesiones modelos presentadas por el MINEDU, que representan una propuesta con actividades generales, sin tener en cuenta el lugar en el que se ejecuta.

Y la cuarta causa, se relaciona directamente con los procesos de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico. Si bien este proceso cada año se planifica y ejecuta, sin embargo no se realiza de forma satisfactoria y en consecuencia no cumple el objetivo primordial, el de fortalecer el desempeño docente, especialmente mediante el soporte, acompañamiento permanente y oportuno al docente para que desarrolle y optimice sus capacidades, por consiguiente es responsabilidad y compromiso de los directivos institucionales la mejora y correcta aplicación del Proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación docente.

A continuación se presenta el árbol de problemas en el cual se señalan las causas y consecuencias del problema priorizado.

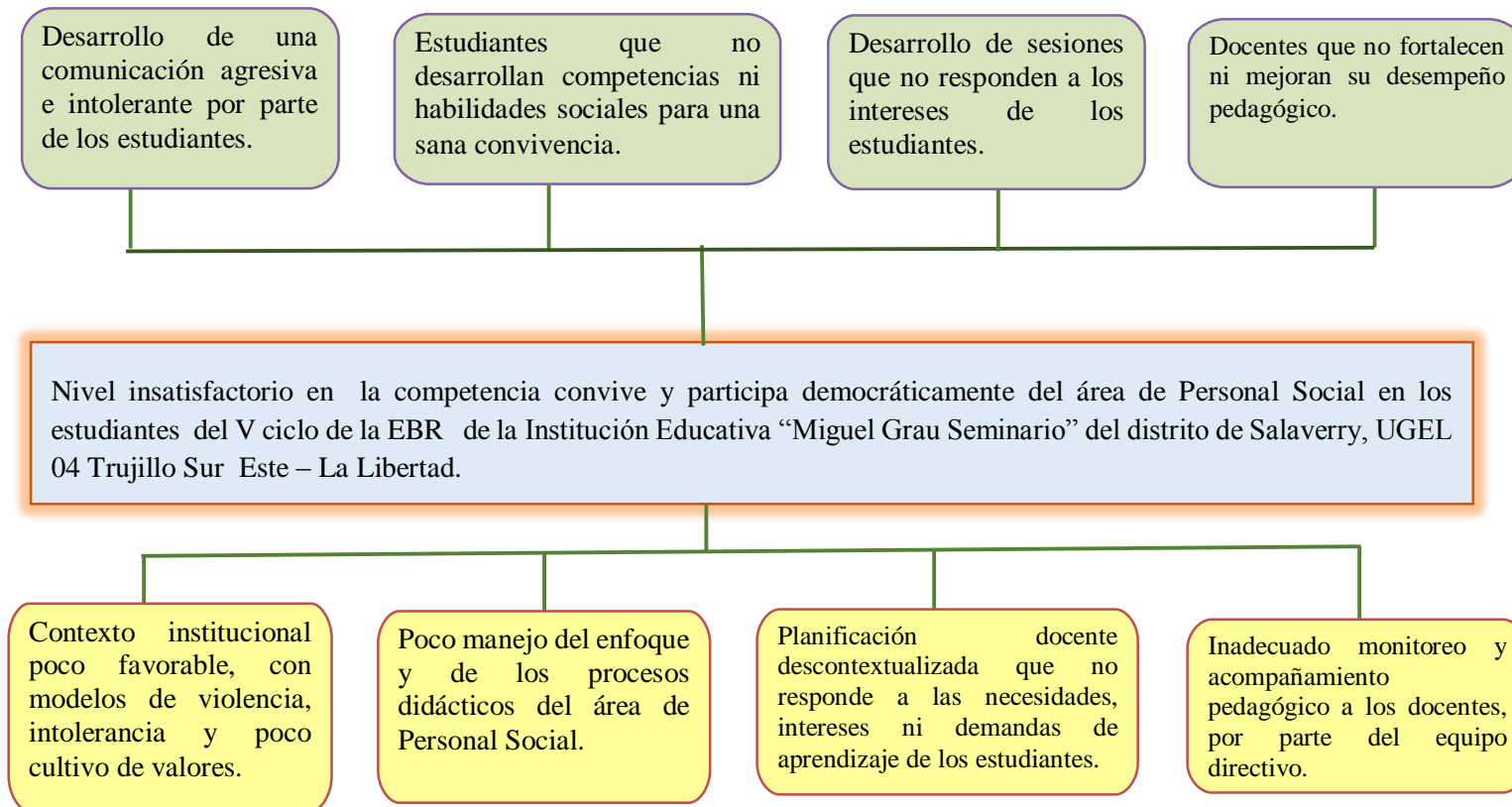


Figura 1: Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para recoger información válida se realizaron monitoreos a las diferentes aulas donde se aplicó una ficha de observación de clases, posteriormente se procesaron y analizaron los resultados, obteniéndose datos cuantitativos. Asimismo, para recabar información cualitativa, se realizaron encuestas a los docentes acerca del monitoreo realizado por el equipo directivo y se aplicaron cuestionarios a los estudiantes para que manifiesten cómo ellos percibían el clima escolar. Resultados que a continuación presentamos:

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 60% de los docentes presentan dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias y precisar los enfoques del área, incluir actividades para los procesos pedagógicos y didácticos pertinentes. Esto se debe a que no se ha realizado un trabajo colegiado y no tienen claro el enfoque propuesto. Asimismo, no se les ha dado el monitoreo y acompañamiento permanente durante el año escolar.

Asimismo se evidencia que el 80% de docentes no escucha ni dialoga lo suficiente con los estudiantes para identificar y atender sus necesidades educativas y sus intereses. Tampoco personaliza la atención a los educandos, no escucha ni atiende sus necesidades de manera oportuna ni equitativa. Esto se debe a que probablemente no considera importantes estos aspectos y no han recibido el acompañamiento y la capacitación correspondiente.

Finalmente, referente a la gestión del clima escolar, el 80% de los docentes tiene dificultades en la promoción de relaciones horizontales y colaborativas entre estudiantes para lograr un clima de confianza y armonía, pudiendo afirmar que el clima del aula es poco favorable para los aprendizajes y desarrollo personal social armónico. Esto debido a que los docentes no están desarrollando suficiente ni adecuadamente las competencias del área de Personal Social, “Convive y participa democráticamente” y no manejan las estrategias adecuadas para tal fin.

2.1.2 Resultados cualitativos. Respecto al monitoreo y acompañamiento pedagógico, los docentes consideran que éste se desarrolla dentro de un clima

institucional cordial, participativo y colegiado, promoviendo la reflexión de la práctica diaria y la asunción de compromisos para la mejora de los aprendizajes, sin embargo el número de visitas de monitoreo a las aulas es insuficiente y no desencadenan procesos de acompañamiento.

Asimismo, los docentes están de acuerdo que el abordaje del clima escolar debe darse desde las aulas, especialmente en el área de Personal Social. Para revertir esta situación también se debe realizar una planificación de abordaje institucional con el compromiso de toda la comunidad educativa; así como un mayor compromiso docente poniendo énfasis en el desarrollo de las competencias de Personal Social relacionadas a la mejora personal y convivencia democrática, para ello es imperativo el desarrollo de los enfoques del área y otras estrategias de manejo adecuado de conflictos y desarrollo de habilidades sociales. Finalmente, el compromiso del equipo directivo de un desarrollo adecuado, pertinente y prolífero de los procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógico.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es el Insuficiente nivel de desarrollo de la Competencia: “Convive y participa democráticamente” y las capacidades “Interactúa con las personas, reconociendo que todos tenemos derechos”, “Construye y asume normas y leyes” y “Maneja conflictos de manera constructiva” en el área de Personal Social en los estudiantes del V ciclo de la EBR de la Institución Educativa “Miguel Grau Seminario” del distrito de Salaverry, UGEL 04 Trujillo Sur Este.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades para realizar su programación teniendo en cuenta el enfoque por competencias y el enfoque del área, así como el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos pertinentes; tampoco se atienden los intereses y necesidades de los estudiantes; además no se evidencia un trato horizontal ni colaborativo docente-estudiante ni un clima de confianza y armonía para

favorecer los aprendizajes. Mientras que los instrumentos cualitativos permiten determinar que si bien en la institución se realiza el Monitoreo, éste es insuficiente y no alcanza los objetivos propuestos.

En el marco de una visión de cambio, entre los procesos relacionados a los hallazgos precisados, tenemos PO04: Gestionar los Aprendizajes, específicamente el PO04.1, referente al desarrollo de las sesiones de aprendizaje y el PO04.3 que señala la realización de un acompañamiento integral a los estudiantes. Asimismo se relaciona con el proceso PO05: relacionado a la Gestión de la Convivencia Escolar y la Participación, dicho Proceso enmarca cuatro sub-procesos señalados; el PO05.1 se relaciona con la Promoción de la convivencia escolar, el PO05.2 con la prevención y resolución de conflictos, el PO05.3 promueve la participación de la comunidad educativa y el PO05.4 vincula a la IE con la familia. Finalmente, el problema se vincula también con el PO03.3 el cual señala realizar el acompañamiento pedagógico.

Asimismo, la problemática priorizada, se vincula con el Compromiso de Gestión N° 04: Monitoreo y Acompañamiento de la práctica docente, el cual tiene como principal finalidad mejorar la práctica pedagógica mediante espacios de reflexión con y entre los docentes, para su mejora es necesario reorganizar la planificación de monitoreo y reajustar los tiempos y espacios para un monitoreo y acompañamiento fructífero. También es importante reflexionar sobre el cumplimiento del Compromiso de Gestión N° 05: Gestión de la Convivencia Escolar. Es necesario analizar permanentemente el problema, los planteamientos de solución y hacer un seguimiento y evaluación permanente de planes implementados.

Finalmente, dentro del MBDDirectivo la problemática institucional se relaciona con la Competencia 2, que promueve la participación democrática entre los diversos actores de la institución, basados en un clima de respeto, estímulo, colaboración mutua y reconocimiento de la diversidad. También se relaciona con la Competencia 5, donde se señala que el directivo promueve una comunidad de aprendizaje con los docentes, basada en la colaboración, autoevaluación profesional y una formación continua. Asimismo, existe relación con la Competencia 6, la cual precisa que la calidad de los procesos pedagógicos se gestiona a través del monitoreo y acompañamiento mediante una reflexión sistemática con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje propuestas.

Se presenta a continuación el cuadro de resultados del diagnóstico, cualitativos y cuantitativos.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio en la competencia convive y participa democráticamente del área de Personal Social en los estudiantes del V ciclo de la EBR de la Institución Educativa “Miguel Grau Seminario” del distrito de Salaverry, UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 40% de docentes está en el nivel Inicio y otro 40% en nivel Proceso respecto a la adecuación de estrategias metodológicas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes. - El 80% de docentes no logra monitorear y acompañar a sus estudiantes para poder retroalimentarlos según sus necesidades, intereses y ritmos de aprendizaje. - Sólo un 20% de docentes alcanza el nivel Logrado, respecto a la escucha y diálogo con los estudiantes para atender sus necesidades educativas de forma personalizada. - El 80% de Docentes no logra promover relaciones horizontales, fraternas y colaborativas entre estudiantes, para crear un clima de confianza y armonía. - EL 80 % de docentes, se ubican en los niveles Inicio y Proceso respecto a la planificación asertiva de la evaluación tanto formativa como sumativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con el PO02.1: Realizar la programación curricular. - Con el PO04.3: Realizar acompañamiento integral a los estudiantes. - Con el PO05.1: Promover la convivencia escolar. - Con el PO04.4: Evaluar los aprendizajes. 	<p>Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.</p> <p>Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.</p>	<p>Competencia 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

	<p>Resultados cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El monitoreo pedagógico que efectúa la dirección responde a una planificación. Sin embargo no se realiza el acompañamiento de forma sostenida para responder a las necesidades de cada uno de los docentes. - Existe un clima escolar poco favorable en algunas aulas de la institución educativa. Es necesario que se apliquen diversas estrategias como el Monitoreo y Acompañamiento permanente a las aulas focalizadas, implementación de círculos de reflexión e inter-aprendizaje, talleres de capacitación para desarrollar las competencias docentes, asumiendo compromisos para la mejora del clima escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> - PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. - Con el PO05.1: Promover la convivencia escolar. 	<p>Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.</p> <p>Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.</p>	<p>Competencia 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
--	---	--	---	---

Figura 2. Análisis de resultados.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Robinson, citada en el módulo introductorio (MINEDU, 2016), el rol del Líder Pedagógico se enmarca dentro de varias dimensiones. La primera de éstas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea establecer metas de logro de aprendizaje del área de Personal Social, referente a una convivencia armónica y a una participación democrática, involucrando a la comunidad educativa y asumiendo todos, compromisos de mejora en los procesos de aprendizaje.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos de manera estratégica. Respecto al problema, se ha planteado sensibilizar a los docentes para la conformación e implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje con la finalidad de una mejorara permanentemente en lo personal, grupal e institucional. Generar espacios de reflexión e involucrar a los Padres de Familia en los procesos de aprendizaje, así también buscar el apoyo de aliados estratégicos como Municipalidad, el MINSA, DEMUNA, ONGs, para la implementación de talleres y jornadas.

La tercera dimensión de Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión se propone la mejora del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, realizarlo de forma permanente, generando la reflexión y compromisos de mejora por parte de los docentes y brindando el soporte pedagógico pertinente por parte del equipo directivo.

La cuarta dimensión, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, al relacionarlo con el problema institucional priorizado, se debe identificar las debilidades y/o puntos críticos y organizar talleres y jornadas de capacitación con profesionales expertos, así también como la implementación de la Comunidad Profesional de Aprendizaje para la capacitación y mejora permanente.

La última dimensión de Robinson, considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. Esta dimensión hace referencia directa al problema institucional priorizado, el clima escolar y su importancia dentro del marco de necesidades para el logro de aprendizajes. Es importante difundir normas institucionales y promover su acatamiento en todos los integrantes de la comunidad educativa para fortalecer el logro de una mejora en los aprendizajes, así como impulsar un mejor trato de las familias a los niños, pues la mayoría se desenvuelve en una cultura poco favorable.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer metas de aprendizaje en relación al desarrollo de la competencia: Convive y participa democráticamente del área de Personal Social en los estudiantes del V ciclo de la EBR, con participación de los docentes, estudiantes y padres de familia. - Difundir las metas establecidas y socializar los logros que se van alcanzando en la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque la claridad de las metas de aprendizaje consensuadas generan buen desempeño y un esfuerzo conjunto por alcanzar los objetivos propuestos. - Se promueve un compromiso y la puesta en marcha de capacidades para lograr las metas planteadas.
Obtención y asignación de recursos de forma estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar el talleres de capacitación docente, con recursos propios y/o apoyo multisectorial. - Estrategias para manejo de conflictos. - Convivencia escolar saludable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y utilizar en forma eficiente los recursos humanos, económicos y materiales, para la mejorar la convivencia escolar en la institución.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres y jornadas de reflexión sobre la enseñanza y el análisis del Currículo Nacional. - Taller sobre planificación curricular con el nuevo programa curricular Nacional de primaria. - Monitoreo y acompañamiento a los docentes de manera continua desde un enfoque crítico reflexivo para fortalecer los procesos pedagógicos y didácticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La planificación curricular y la enseñanza tiene estrecha relación con los resultados del clima escolar en los estudiantes; considerando que en nuestro país se viene implementando el currículo nacional y el desarrollo de nuevas competencias, por lo que todos los docentes deben conocerlo para poderlo aplicar. - El monitoreo y acompañamiento es necesario porque permite identificar las dificultades y potencialidades que tiene los docentes en su práctica pedagógica y de manera crítica reflexiva proponer las acciones de mejora desde un trabajo colegiado y responsable.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de talleres de capacitación Docente sobre: Currículo Nacional, enfoques transversales y de áreas, procesos pedagógicos y didácticos, estrategias didácticas, evaluación. - Organización de Grupos de Interaprendizaje y CPA. - Implementar el Plan de Acompañamiento y Monitoreo en la I.E. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es importante motivar al equipo docente en el desarrollo de una práctica pedagógica reflexiva, responsable y comprometida para un permanente desarrollo profesional. - Porque el personal docente requiere fortalecer sus capacidades en estrategias que conlleven a la mejora de los aprendizajes.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar espacios de aprendizaje limpios, acogedores y seguros, dentro y fuera del aula. - Relación de cooperación, confianza mutua entre los miembros de la Comunidad Educativa Institucional. - Difusión de las acuerdos de convivencia , basados en el respeto, tolerancia, apoyo y comunicación positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque un ambiente pedagógico adecuado será un factor importante para el aprendizaje de todos los niños y niñas. - Generar las condiciones favorables para el desarrollo y práctica de valores y competencias que mejoren el clima escolar para una convivencia saludable.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Ejecutado el análisis de datos cuantitativos y cualitativos del diagnóstico del Plan de Acción y teniendo claridad sobre la problemática existente, Nivel insatisfactorio en la competencia convive y participa democráticamente del área de Personal Social en los estudiantes del V ciclo de la EBR de la Institución Educativa Miguel Grau Seminario, del distrito de Salaverry, UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad, se determina como alternativa más pertinente y viable la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica (MAE) a los docentes. Esta opción considera los criterios de impacto en la generación de cambios, gestión de la convivencia escolar y la mejora en el logro de los aprendizajes.

El equipo directivo realiza el MAE a los docentes para responder a sus demandas y necesidades, así como planifica reuniones de interaprendizaje e interacción colaborativa; teniendo como meta que todos fortalezcan sus competencias pedagógicas y mejoren su desempeño. También tiene mucha relación con la alternativa de solución, el compromiso N° 5, Gestión de la convivencia escolar, el cual puntualiza que es prioritario proveer a los estudiantes de espacios seguros y acogedores, generar relaciones positivas entre los integrantes de la comunidad educativa y rechazar toda forma de violencia (Minedu 2017a, pág. 35, 39, 41) Todo ello planificado para revertir un contexto institucional poco favorable, con modelos de violencia, intolerancia y poca práctica de valores.

Es importante señalar que en la implementación del MAE, los compromisos de gestión escolar cumplen un rol preponderante en la solución del problema priorizado. Específicamente el compromiso de gestión N° 4, Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE, el cual involucra el aporte del equipo directivo, espacios de reflexión y compromiso docente, así como la promoción de reuniones de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) donde se realiza el intercambio de experiencias y apoyo mutuo, dentro de una política de mejora institucional continua, priorizando el desarrollo de las competencias del área de Personal Social, relacionadas a la convivencia democrática, armónica y de respeto con la participación y compromiso de todos los actores institucionales.

Existen experiencias exitosas relacionadas a la mejora de la convivencia escolar, que se logra con el desarrollo de la Competencia: “Convive y participa

democráticamente” del área de Personal Social, entre ellas cabe mencionar a la IE “José Antonio Encinas” de San Juan de Miraflores, UGEL O1, Lima, donde su comunidad educativa está organizada y participa activamente, bajo el lema: “Todos trabajan para todos”. Una segunda experiencia exitosa presenta la IE N° 0086 “José María Arguedas”, bajo la denominación, comuniquémonos con tolerancia para una eficaz convivencia escolar, con el lema: Juntos mejoraremos nuestra convivencia. Y una tercera experiencia nos muestra una institución educativa de un país vecino, cuyos logros se obtienen a través del compromiso de toda su comunidad educativa, trabajando especialmente a la hora de recreo con dinámicas, deportes variados, talleres de lectura, teatro y talleres de padres y niños.

Es imprescindible señalar que el equipo directivo de la IE cumple un rol primordial en el liderazgo pedagógico al acompañar, concertar, motivar y promover que toda la comunidad educativa asuma responsabilidades para el logro de los compromisos y metas propuestas. Por ello el Ministerio de Educación implementa el MAE, como compromiso de gestión y herramienta que permite a los directivos asegurar que los estudiantes aprendan. (Minedu, 2017). Asimismo, el Ministerio en el Marco del Buen Desempeño Directivo (2014) señala que el liderazgo pedagógico es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, precisando su responsabilidad y compromiso.

Por otro lado, el enfoque de gestión basado en procesos permite al directivo tener claridad en la organización institucional, estos elementos de apoyo posibilitan la planificación y realización de “acompañamientos pedagógicos” (PO03.3), cuyo objetivo es fortalecer la capacidad docente, fundamentalmente en su formación pedagógica, teniendo como estrategias la reflexión, autoevaluación, heteroevaluación, el asesoramiento y el compromiso. La solución de la problemática priorizada se sustenta también en la “gestión de la convivencia escolar” (PO05); en la promoción de la participación comprometida y responsable de la comunidad educativa (PO05.3); así como en la vinculación de la institución con la familia (PO05.4). Un elemento adicional importante es la implementación del MAE como un recurso fundamental a la solución del problema.

En esta misma línea, el líder pedagógico deberá promover de manera sostenida la participación democrática de la comunidad educativa a favor de la mejora de los aprendizajes, de igual manera un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDDirectivo). Desde su

rol protagónico el directivo impulsará la creación de espacios de participación, coordinación, reflexión pedagógica, soporte, a través de las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA), donde primará el trabajo colaborativo a través de comunidades de interaprendizaje y el desarrollo de talleres y pasantías, que busquen integrar a los docentes a fin de que éstos fortalezcan sus competencias personales y profesionales lo que redundará en la calidad educativa.

El Currículo Nacional señala que todo estudiante debe desarrollar aprendizajes fundamentales e innegociables, entre ellos “aprender a vivir en democracia, armonía y respeto”, competencia que deberá alcanzarse desde edades tempranas, por ser ésta la base para una vida saludable y la condición para el desarrollo de otras competencias, debiendo evitar entornos negativos, pues son factores que dificultan los aprendizajes, al respecto diversos estudios advierten que la violencia en el entorno de la escuela afecta negativamente los aprendizajes (TERCE, 2015). Son pues los directivos, quienes deben dedicar mayor tiempo a la labor pedagógica, promoviendo la reflexión y desarrollo de los docentes sobre su propia práctica y a través del acompañamiento personalizado.

Suponiendo que en la ejecución del MAE se presenten dificultades como la falta de compromiso por parte de los docentes de la institución, una escasa información y/o una deficiente implementación de los procesos, así como un clima institucional poco favorable que puedan perjudicar los avances en la implementación de dicha propuesta de solución, a pesar de ello se tiene la confianza de que el MAE constituirá una alternativa pertinente y viable que permitirá dar respuesta al problema, insuficiente desarrollo de la competencia de convivencia y participación democrática en el área de Personal Social, revirtiendo la situación presente, esto será posible, gracias a un compromiso de liderazgo y a una evaluación permanente de los procesos institucionales.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* Según el Ministerio de Educación (2016, p. 9), en la Guía para la Formulación del Plan de Monitoreo, define al monitoreo como el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Igualmente, precisa que puede definirse monitoreo como un proceso organizado cuya finalidad es la verificación de una actividad programada, considerando el tiempo, logros y dificultades para la toma de decisiones, buscando la participación activa de los actores educativos con el propósito de optimizar los resultados respecto al aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.1.2. *Características del monitoreo.* Para que un monitoreo sea positivo y logre sus propósitos debe reunir como mínimo cuatro características (Minedu, 2014).

- Sistemático y Pertinente. Propone un acompañamiento secuenciado, estructurado y personalizado, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de cada docente en su práctica pedagógica.

- Gradual y flexible. El apoyo al docente debe partir de las actividades más sencillas hasta las más complejas, proponiendo diversas estrategias.

- Formativo, motivador y participativo. Gestiona la mejora profesional generando espacios de reflexión para un desarrollo personal continuo, así como la mejora de comunidad educativa, promoviendo el trabajo colaborativo, intercambio de experiencias profesionales, enmarcado dentro de un clima institucional de armonía, respeto y cooperación.

- Permanente e integral. El directivo debe monitorear y acompañar al docente durante la planificación y ejecución de los procesos pedagógicos

5.1.1.1.3. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* El módulo 5 de Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, señala que el monitoreo no es exclusivo del director, especialmente cuando éste tiene aula a cargo, existen otras estrategias que pueden hacerlo viable:

- Visita al aula. “Un directivo visita un aula con la finalidad de observar los indicadores del plan de mejora del docente, a fin de identificar los avances en los compromisos priorizados y brindar el soporte y acompañamiento personalizado”. Cada visita toma como insumo las conclusiones de la visita previa y el número de frecuencia de éstas depende de las necesidades de cada docente. (MINEDU, 2017, p. 32)

- Observación entre pares. El docente es un experto de aquellos desempeños que ejecuta con eficacia. En la institución se identifica las dificultades de los docentes, quienes son acompañados por sus pares con mayor dominio con la finalidad de construir saberes pedagógicos de forma colegiada, dentro de un clima de soporte, respeto e intercambio de experiencias.

- Autogestión. Cada docente consciente de su rol como sujeto de cambio se autoevalúa, reconoce sus fortalezas, pero también sus debilidades. Se compromete con su autocapacitación a fin de alcanzar el dominio de los indicadores que ha identificado como debilidades. Utiliza estrategias diversas para lograrlo.

5.1.1.1.4. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Los instrumentos permiten recolectar la información de una forma más ágil y confiable. Entre ellos tenemos: la ficha de monitoreo, el cuaderno de campo, ficha de toma de notas de la evaluación del desempeño docente. Dichos instrumentos son de uso frecuente y tienen la característica de ser flexibles y pueden adecuarse a los objetivos y propósitos de la información que se necesita registrar.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Según la R.S.G. N° 008-2017-MINEDU, acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, que promueve de forma individual y colectiva la mejora de la práctica pedagógica a través de la toma de conciencia e implementación de cambios necesarios, encaminados a una autonomía profesional e institucional y la consecución del progreso de los aprendizajes en los estudiantes.

También puede definirse como el proceso que busca la mejora del desempeño docente en servicio de forma personalizada y colegiada, se inicia con la observación del desempeño docente en el aula, la reflexión, la identificación oportuna de dificultades; así como la aplicación de alternativas de solución que posibiliten el logro de un trabajo docente con autonomía personal y profesional, a través del liderazgo directivo. (EDUCAN, 2017, p. 41)

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento pedagógico permitirá que el docente mejore permanentemente su formación profesional, especialmente en aquellos aspectos que necesita, lo que le permitirá la innovación e implementación en su quehacer educativo, mejorando su labor y por ende, elevando los niveles de aprendizaje. El módulo 5, Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente menciona como estrategias del acompañamiento pedagógico las siguientes:

- Visitas a aulas. Permiten la observación directa de las prácticas pedagógica del docente en el aula, así como su interacción con los estudiantes y en base a lo observado ofrecer asesoría y asistencia personalizada, buscando la mejora continua de la formación profesional y de la calidad de los aprendizajes. La frecuencia de las visitas dependerá especialmente de las necesidades del docente y de las metas del plan de acompañamiento

- El Círculo de interaprendizaje. Es una estrategia caracterizada por generar el intercambio de experiencias exitosas y el abordaje de temas de interés común de aspectos pedagógicos lo que constituyen una oportunidad de aprendizaje para docentes y directivos de la misma institución o comunidad educativa. Esta actividad favorece la discusión y reflexión, asimismo permite replicar y/o adaptar experiencias positivas a cada realidad. (MINEDU, 2017, p.48).

- Comunidad virtual. Se define como “una estrategia que permite el uso de las TIC para el acompañamiento a la práctica educativa a docentes e instituciones”. Es decir es una actividad que promueve el intercambio masivo y simultáneo de información, así como el diálogo proactivo y orientador, como una vía o herramienta de capacitación económica, innovadora y ágil. (MINEDU, 2017, p.50)

5.1.1.3. Evaluación.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* Revisando bibliografía sobre el tema encontramos en primer lugar un concepto genérico de evaluación, se dice que ésta es un proceso que consiste en conseguir, seleccionar y examinar información con la finalidad de presentar un juicio de valor encaminado a la toma de decisiones. Este proceso básico de estimación se realiza a base de criterios, parámetros o estándares, para lo cual se obtiene y analiza la información principal sobre un acontecimiento o situación a fin de formarse un criterio que posibilite la toma de decisiones.

Si nos preguntamos ¿Qué es evaluar en el ámbito educativo?, responderíamos entre otras cosas: “La evaluación es un proceso pedagógico permanente, sistemático,

participativo y flexible que forma parte del proceso de enseñanza y aprendizaje, que le permite al docente observar, recoger describir, analizar y explicar información importante a cerca de las posibilidades, logros y necesidades de los estudiantes”. (Quesquén & otros, 2013).

5.1.1.3.2. Definición de evaluación del desempeño docente. La evaluación del desempeño docente se entiende como la actividad necesaria que contribuye en forma efectiva a la mejora de cada docente y conlleva a elevar la calidad institucional en su conjunto. La evaluación es el primer paso para la elaboración de un plan de mejora personal, así como la promoción de un plan de acompañamiento y asistencia a la práctica pedagógica.

5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación pedagógica. Según el Ministerio de Educación, los instrumentos de evaluación son “medios físicos que permiten recoger o registrar información sobre el logro de aprendizaje y desarrollo de las competencias”. También podríamos decir que los instrumentos son herramientas necesarias para recoger evidencias de los desempeños de aprendizaje. Los instrumentos nunca deben ser utilizados para controlar, hostigar, sino que tienen que ser medios para adquirir información respecto al aprendizaje logrado. (MINEDU, 2009, p. 31).

Proponemos los siguientes instrumentos de evaluación pedagógica que proponemos para el recojo de información en el presente plan de acción:

- Ficha de Observación de aula. Instrumento de recolección de información cualitativa y cuantitativa de la práctica docente en aula.

- Cuaderno de Campo. Es una herramienta para registrar observaciones, mientras se realiza la visita al aula (Minedu. 2014)

5.1.2 Área de personal social.

5.1.2.1. Área curricular. Es importante primero precisar ¿qué entendemos por área curricular? Al respecto indicamos que área curricular se define como una forma de organización articuladora e integradora de las competencias que se busca desarrollar en los estudiantes y de las experiencias de aprendizaje afines. El conjunto de las áreas curriculares, organizado según los ciclos, configuran el plan de estudios de las modalidades o niveles educativos de la Educación Básica. (Ministerio de educación, 2009).

El Currículo Nacional de Educación Básica Regular (2017), en el acápite correspondiente al plan de estudios del nivel primaria, determina que los niños deben desarrollar ocho áreas curriculares, entre ellas el área de Personal Social, además de

tutoría y orientación educativa. Respecto a la distribución del tiempo, precisa que los dos primeros grados, los niños desarrollarán como mínimo tres horas semanales y para los grados superiores de cuarto a sexto, se les asigna como mínimo cuatro horas semanales y dos horas para Tutoría, como área afín.

5.1.2.2. Área de Personal Social. Para la realización plena de las personas en una sociedad cambiante como la actual son primordiales tanto el desarrollo personal como la ciudadanía activa. La autorregulación de las emociones resulta fundamental para manejar los conflictos de maneras no violentas y para elaborar y asumir normas. La valoración de nosotros mismos y la consolidación de nuestra identidad nos permite convivir de manera democrática y participar en nuestra comunidad a partir de la deliberación sobre asuntos que nos involucran. De igual forma, la ética, entendida tanto como el compromiso con principios morales como el cuidado del otro, es indispensable para generar una convivencia armónica que respete a los demás y busque el bien común. (MINEDU, 2016. p. 7).

5.1.2.3. Competencia. El Ministerio de Educación, a través del Currículo Nacional define competencia como “la facultad que tiene una persona para combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético”; por lo tanto ser competente implica de forma implícita tener conocimientos, haber desarrollado habilidades y capacidades, asimismo comprender la situación, evaluar las posibilidades que la persona tiene para poder resolver la situación dentro del contexto y con pertinencia, responsabilidad, dentro de un marco de valores tomar la decisión. MINEDU. (2016, p. 21).

Los estudiantes van construyendo las competencias de forma progresiva, constante, permanente y forma consciente, éstas básicamente se desarrollan en las instituciones educativas, propiciadas por los docentes en el desarrollo del día a día durante las sesiones de aprendizaje en las diversas áreas educativas, en la interacción permanente con sus pares y demás estudiantes de la institución, así como en las interacciones con los adultos, particularmente sus docentes. El Currículo Nacional de Educación Básica, precisa de forma clara el desarrollo de las competencias que el estudiante debe alcanzar a lo largo de la Educación Básica, en el Perfil de Egreso, señalando además que la persona construye y desarrolla competencias a lo largo de toda su vida.

5.1.2.4. Competencia del área: La competencia que se pretende desarrollar es Convive y participa democráticamente. Según el Currículo Nacional (2016), el área de

Personal Social permite que los estudiantes desarrollen cinco competencias, pero para el presente estudio nos enfocaremos en la competencia relacionada a la convivencia y participación democrática. Esta competencia, desarrolla y combina cinco capacidades: interactúa con las personas reconociendo que todos tenemos derecho; construye y asume normas y leyes; maneja conflictos de manera constructiva; delibera sobre asuntos públicos y participa en acciones que promueven el bienestar común.

El desarrollo de esta competencia permite que los niños aprendan a relacionarse con sus compañeros de manera positiva, cordial y justa, aceptando que todos los seres humanos tenemos derechos y responsabilidades. El niño, además, aprenderá que existen diversas culturas, cada una de ellas con sus diferentes aportes que constituyen riquezas culturales. Asimismo identificará que vivimos en sociedad y es responsabilidad de todos el bienestar de los pueblos, empezando por sus espacios cercanos, sus aulas de clase.

5.1.2.5. Enfoque del área. El desarrollo del área de Personal Social, se realiza bajo dos enfoques: El enfoque del desarrollo personal, que lleva a los seres humanos a construirse como personas, buscando alcanzar el máximo desarrollo de sus potencialidades, dentro de un proceso continuo de cambios físicos, psicológicos y sociales. El segundo enfoque, es la ciudadanía activa, orientado al desarrollo de la vida en democracia, donde se comprenda que tenemos derechos y deberes y todos debemos contribuir al logro de una sana convivencia. (MINEDU, 2017)

5.1.2.6. Procesos didácticos del área de Personal Social. El Ministerio de Educación propone diversas orientaciones para el mejor desarrollo de las competencias del área. Los procesos didácticos propuestos para Personal Social son tres: El primero, la problematización, donde se exponen dilemas morales, problemáticas ambientales, situaciones cotidianas que afectan a las personas o sociedad, entre otros. El segundo proceso es el análisis de la información, donde se debe identificar lo que sucedió referente a la problemática, contrastándola con la bibliografía. Y el tercer proceso, es la toma de decisiones, momento en el cual se llega a las conclusiones, acuerdos y se asumen compromisos.

5.1.2.7. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia. Desarrollar las competencias del área de personal social implica el desarrollo personal en sus diferentes esferas, tanto físico, como psicológico, emocional y social, esto ayudará a que el niño se sienta bien consigo mismo, despliegue todo su potencial, se sienta feliz y motivado intrínsecamente y por ende desarrolle una convivencia sana. Las estrategias

para alcanzarlo, lamentablemente no están muy difundidas y hasta pareciera que los docentes las relegamos a un segundo plano, prestando mayor interés y entusiasmo por las áreas “fundamentales”. A continuación hacemos un listado somero de estrategias que ayudarán en la consecución de objetivo planteado:

- Entender y tratar al niño desde su perspectiva infantil, él no es un adulto pequeño. Es importante conocer las características de su desarrollo físico, psicológico, emocional y social.

- Dialogar con los niños, esto ayuda a que se sientan dignificados y construyan su identidad y autonomía, pero sobre todo que se sientan escuchados y apreciados.

- Propiciar espacios de comunicación y afecto donde los estudiantes se sientan valorados y queridos, esto les da confianza y seguridad emocional.

- El abordaje de los temas debe partir siempre del interés, contexto, sentimientos y experiencias de los niños; generar los conflictos, analizar e interpretar las situaciones, buscando siempre un compromiso de cambio.

- Propiciar el diálogo, los debates, donde los estudiantes sean los protagonistas y los docentes mediadores.

- Las capacidades progresan siempre en relación al nivel de desarrollo psicológico, emocional y cognitivo de los estudiantes.

- El docente es siempre uno de los primeros modelos y paradigmas para sus estudiantes, en puntualidad, trato, compromiso, tolerancia, solidaridad, amistad.

Considerando que el actual enfoque educativo es por competencias, se recomiendan estrategias generales que pueden ayudar la práctica docente:

- Las programaciones deben hacerse por proyectos, basados en problemas.

- Otra estrategia que favorece los aprendizajes es el estudio de casos.

- El juego de roles permite la participación activa de los estudiantes para que expresen emociones, desarrollen sentimientos de empatía, solidaridad y busquen o propongan soluciones.

- Ayuda también la aplicación de estrategias específicas como: la imagen del espejo, el control de emociones, desenvolvimiento ético, la comunicación asertiva, entre otros.

5.1.3 Convivencia y clima escolar. La convivencia escolar tiene diferentes acepciones, para el presente trabajo se considera como la capacidad de vivir con otras personas, dentro de un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca, implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de las personas de entenderse

respetando los puntos de vista de los demás, de valorar y aceptar las diferencias. La convivencia se enseña y se aprende en casa, pero también es responsabilidad de la escuela generar una sana relación entre los integrantes de la comunidad educativa, ésta se evidencia en las aulas, reuniones, recreos, talleres, ceremonias.

5.1.3.1. Convivencia y clima escolar y su relación con los aprendizajes. Un artículo de la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe, publicado el 2013, señala que en estudios sobre el logro cognitivo y la evaluación de la calidad educativa, el factor clima escolar era la variable que más consistentemente predecía el aprendizaje. De acuerdo a estos estudios, el clima escolar integra cuatro elementos distintos: organización del aula, bullying, clima escolar positivo o negativo y convivencia. La violencia escolar entre pares propicia resultados académicos bajos. Se ha comprobado que en escuelas y aulas con violencia más frecuente, existe un deterioro del capital social y falta de habilidades para solucionar conflictos pacíficamente. En estos contextos los estudiantes obtienen menores resultados académicos.

5.1.3.2. Habilidades sociales. Las habilidades sociales son un conjunto de capacidades que permiten el desarrollo de acciones y conductas que ayudan a las personas a desenvolverse eficazmente dentro de contextos diversos. Éstas son complejas y están formadas por un amplio abanico de ideas, sentimientos creencias y valores, fruto del aprendizaje y de la experiencia. Se consideran como habilidades sociales básicas el afecto, la asertividad, la empatía, la cooperación, la comunicación, el autocontrol, comprensión de situaciones, la resolución de conflictos.

Éstas se adquieren por las experiencias directas, la imitación y los refuerzos. La carencia de ellas trae como consecuencias problemas de autoestima, dificultad para expresar deseos y opiniones, dificultad para relacionarse con los demás, problemas escolares, malestar emocional. Para desarrollarlas hay que cuidar la autoestima de los niños, formar una imagen positiva de ellos, transmitir valores, especialmente siendo coherente con lo que decimos y hacemos, hablar con ellos, escucharlos y trabajar las ideas y creencias que tienen, fomentar la capacidad de escucha activa, reforzar las conductas positivas.

Gismero (2010) considera fundamental lograr que los estudiantes conozcan y hagan suyas las habilidades sociales, que las usen en su vida cotidiana, esto les permitan tener estilos de vida saludables, adquirir competencias necesarias para un

óptimo desarrollo, y poder enfrentar de forma positiva los retos que la vida nos presenta en el día a día.

5.1.3.3. Estrategias para el desarrollo de habilidades que favorezcan el clima escolar. Desarrollar como talleres y reforzar con sesiones de aprendizaje la siguiente temática. Asimismo se recomienda tratarlos como temas transversales.

- Afirma su identidad
- Manejo y autorregulación de emociones y comportamiento
- Comunicación asertiva
- Escucha activa
- La empatía y la tolerancia
- Responsabilidades de los agentes educativos.
- Se desenvuelve éticamente: reflexiona sobre principios, valores y toma de decisiones
- Una sana convivencia: Me respeto a mí mismo y respeto a los demás.
- Mis deberes y responsabilidades
- Respetamos el bien común
- Importancia de la familia en la formación de valores éticos y sociales

5.1.3.4. Estrategias para la resolución de conflictos en el aula. Dentro de esta sociedad diversa, cambiante, compleja, difícil en la cual nos desenvolvemos, para aprender a vivir en armonía necesitamos reconocer que los conflictos son parte inherente a la vida diaria y asimismo éstos constituyen oportunidades para un crecimiento psicológico, emocional, social y espiritual. Para ello necesitamos conocer y desarrollar estrategias para un adecuado manejo de los mismos.

El aula por su naturaleza, no es un lugar ni espacio exento de estos conflictos, pero es aquí donde tendremos las mejores oportunidades para enseñar al niño estrategias para lograr una comunicación asertiva, una escucha activa, así como la construcción de sentimientos de tolerancia, paciencia, empatía y el manejo de las propias emociones, buscando siempre la conciliación, la negociación y el diálogo como medios eficaces de comunicación y construcción de relaciones de convivencia sanas y armónicas.

Para poder solucionar conflictos de forma pacífica en el aula, se recomienda seguir algunos pasos y asumir algunas actitudes básicas:

- Valorar el diálogo como uno de los mejores medios para la resolución de discordias.

- Generar sentimientos de confianza y respeto entre compañeros.
- Mediar y cooperar para construir espacios de armonía.
- La solución debe empezar por reconocer la existencia de tensión.
- Escuchar con atención y paciencia a las partes involucradas.
- Reflexionar y pedir que los niños propongan alternativas de solución.
- Lograr un acuerdo conciliador y un compromiso de cumplimiento de ambas partes.

5.2 Experiencia Exitosa.

Explicaremos la experiencia exitosa de la Institución Educativa N° 7059 “José Antonio Encinas Franco”, en la zona de Pamplona Alta, distrito de San Juan de Miraflores, UGEL N° 01, Lima; cuya directora es la profesora Ana Bertha Quiroz Ballón, quien el año 2015 fue distinguida por el Ministerio de Educación con el premio de Palmas Magisteriales en el grado de Gran Amauta, por su destacada labor en la dirección de dicha Institución.

Señala la Directora Quiroz que el año 1982, cuando se incorpora a la institución como docente, el clima escolar se caracterizaba por la violencia, agresividad e insultos, donde las peleas dentro y fuera del colegio eran usuales; los estudiantes, además de agredirse verbal, física y psicológicamente pintaban las paredes con frases altisonantes, sustraían las cosas y rompían el mobiliario, pero lo más preocupante era que parecían disfrutar lo que hacían. Se unía a esta problemática la desnutrición y la pediculosis, dentro de un contexto de pandillaje, violencia, hurto, drogadicción, agresión familiar y mucha pobreza. En aquel momento, la frase, la escuela es el fiel reflejo de la sociedad, calzaba perfectamente en la teoría pedagógica basada en el materialismo histórico que lo sustenta.

Ver niños tristes, desanimados, frustrados, enfadados, que expresen que de su colegio nada les gusta, unida a la concepción de una escuela diferente, motivan a la maestra a postular a la dirección de la IE, sueño que hace realidad y el año 1995 inicia la transformación de su colegio con la elaboración del PEI, documento donde plasma la identidad, visión y misión institucional, priorizando la atención de los temas, clima

escolar y salud, entendida ésta como el “estado completo de bienestar físico, mental y social (OMS)”, diseñando estrategias para el logro de las metas planteadas.

La transformación del colegio se inicia con la visión de una escuela como espacio de paz, requisito necesario para todo aprendizaje, siendo el director el principal gestor del buen clima y convivencia. Se establece un plan donde todos se organizan y comprometen. Es necesario del concurso de directivos, maestros, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, todos tienen un rol y una tarea, cambiar el problema identificado. Bajo el lema: “Todos trabajan para todos” se gestiona el desarrollo de habilidades sociales y valores, priorizando el crecimiento de la persona, se promueve el buen trato, respeto, tolerancia, responsabilidad, empatía. Se afirma que el colegio ha cambiado en un 95%, lo corrobora el hecho de que el Minedu, lo haya reconocido como una de las mejores instituciones en los últimos años.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

En el presente Plan de Acción se ha considerado un objetivo general que se constituye en el propósito, guía y derrotero de nuestra planificación y nos ayudará a conseguir la meta para el problema priorizado en la institución educativa, asimismo se han precisado tres objetivos específicos los que permitirán la cuantificación y evaluación de los resultados según las estrategias propuestas, los que a continuación se precisa:

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia, convive y participa democráticamente, del área de Personal Social, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes del V ciclo de EBR de la IE N° 81024, “Miguel Grau Seminario” del distrito de Salaverry – UGEL N° 04-Trujillo Sur Este – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia, convive y participa democráticamente, del área de Personal Social, a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia, convive y participa democráticamente, del área de Personal Social.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia, convive y participa democráticamente, en el área de Personal Social.

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 nivel primaria, en quinto y sexto grado, en el área de Personal Social; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia, convive y participa democráticamente y las capacidades, interactúa con las personas, reconociendo que todos tenemos derechos; construye y asume normas y leyes y maneja conflictos de manera constructiva.

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, responsables y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA										
							M	A	M	J	J	A	S	O	N		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del nivel primaria, de quinto y sexto grado en el área de Personal Social.	- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia, Convive y participa democráticamente, del área de Personal Social, a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de docentes capacitados.	100% de docentes capacitados.	1. Jornadas de capacitación docente.	1.1 Jornada de sensibilización a los docentes acerca de la importancia de un buen clima escolar como factor para el logro de aprendizajes.	Equipo directivo.	x										
					1.2 Jornada de capacitación docente: Currículo Nacional, enfoques, procesos pedagógicos y didácticos, estrategias, evaluación.	Equipo directivo.	x					x					
					1.3 Talleres sobre manejo de conflictos y control emocional.		x	x	x			x					
				2. Visita al aula.	2.1 Jornada informativa sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo.	x										
		2.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo.		x												
		2.3 Elaboración y difusión del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo.		x												
		2.4 Diagnóstico del desempeño docente. (primera visita)	Equipo directivo.		x	x											

					2.5 Procesamiento de resultados de la primera visita.	Equipo directivo.		x									
					2.6 Reflexión sobre la práctica desarrollada por el docente.	Equipo directivo.		x	x	x	x	x	x	x	x		
					2.7 Realización de tres visitas al aula.	Equipo directivo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia, convive y participa democráticamente del área de Personal Social.	Porcentaje de docentes monitoreados y acompañados en su práctica pedagógica.	100% de docentes monitoreados y acompañados en su práctica pedagógica.	3. Acompañamiento pedagógico.	3.1. Asesoría personalizada que permita al docente autoevaluar su práctica pedagógica.	Equipo directivo – Docente.		x	x		x						
					3.2. Realización de Círculo de aprendizaje.	Directivo –Docente.		x		x		x					
					3.3. Pasantías internas.	Directivo-Docentes.			x	x		x			x		
					3.4. Talleres de seguimiento y soporte.	Directivo.				x		x					
					3.5. Implementación de CPA como mejora de formación profesional.	Directivo-Docentes.			x		x			x			
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia convive y	Porcentaje de docentes evaluados en sus prácticas pedagógicas.	100% de docentes evaluados.	4. Evaluación de la práctica docente.	4.1 Jornada de revisión de los instrumentos de evaluación.	Equipo directivo.			x								
					4.2 Elaboración y difusión del cronograma de evaluación.	Equipo directivo.			x								

	participa democráticamente en el área de Personal Social.				4.3 Aplicación de los instrumentos de evaluación.	Equipo directivo.				x	x	x	x	x	
					4.4. Informe y reflexión de los resultados de evaluación.	Equipo directivo.						x			x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en éste, 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, con el fin de tomar decisiones que puedan implicar la continuación, modificación o retiro de las acciones o actividades contempladas en el plan en su etapa de diseño e implementación. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

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

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

- Porcentaje de logro de la meta. Respecto a la estimación en términos cuantitativos y porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia, Convive y participa democráticamente, del área de Personal Social, a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de docentes capacitados.	1. Jornadas de capacitación docente.	1.1 Jornada de sensibilización a los docentes acerca de la importancia de un buen clima escolar como factor para el logro de aprendizajes.	Directivos						x	- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Ruta de planificación del evento.	Papel bond. Plumones. Proyector Multimedia. Material.	100% de acciones ejecutadas.
			2.1 Jornada de capacitación docente: Currículo Nacional, enfoques, procesos pedagógicos y didácticos, estrategias, evaluación.	Directivos capacitador						x	- Acta de asistencia. - Panel de productos. - Documentos de planificación.	Ruta de planificación del evento.	Papel bond. Plumones. Proyector multimedia. Material impreso.	100% de acciones ejecutadas.
			1.2 Talleres sobre manejo de conflictos y control emocional.	Directivos - especialista				x			- Acta de asistencia. - Panel de fotos.	Ruta de planificación del evento.	Impresos. Computadora . Proyector.	60 % de acciones ejecutadas.
	Porcentaje de visitas realizadas al aula.	2. Visita al aula.	2.2 Jornada informativa sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directivos						x	- Acta de asistencia. - Plan de monitoreo.	Plan de monitoreo.	Laptop. Proyector. libro de actas.	75% de acciones ejecutadas.
			2.3 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directivos						x	- Acta de asistencia.	Plan de monitoreo.	Computadora . Proyector.	75% de acciones ejecutadas.
			2.4 Elaboración y difusión del Cronograma de Monitoreo.	Directivos						x	- Firma de recepción de cronograma.	Cronograma de monitoreo.	Impresos.	75% de acciones ejecutadas.
			2.5 Diagnóstico del desempeño docente (primera visita).	Directivos						x	Ficha de monitoreo. Cuaderno de campo. Sesión de aprend.	Ficha de monitoreo.	Registro de visitas.	75 % de acompañamiento.

Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia, convive y participa democráticamente, en el área de Personal Social.	Porcentaje de docentes evaluados en sus prácticas pedagógicas.	4. Evaluación de la práctica docente.	4.1 Jornada de revisión de los instrumentos de evaluación.	Directivos		x						Asistencia de docentes a jornada.	Libro de asistencia. Fotos.	Proyector. Laptop.	20 % de participación en actividades de evaluación programadas.
			4.2 Elaboración y difusión del cronograma de evaluación.	Directivos		x						Documento de recepción de cronograma.	Cronograma de evaluación.	Impresos.	
			4.3 Aplicación de los instrumentos de evaluación.	Directivos		x						Ficha de Registro de evaluación. Fotos.	Ficha de evaluación. Registro de evidencias.	Material impreso. Cámara.	
			4.4. Informe y reflexión de los resultados de evaluación.	Directivos		x						Registros. Estadísticos. Compromisos.	Informe de resultados.	Proyector. Laptop. Informes. escritos.	

Figura 5. Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

<p>LEYENDA: 0 = No implementada (0%) 1 = Implementación inicial (1% - 24%) 2 = Implementación parcial (25% - 49%) 3 = Implementación intermedia (50% - 74%) 4 = Implementación avanzada (75% - 99%) 5 = Implementada (100%)</p>
--

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE ACCION	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
<p>Monitorear la práctica docente en el área de Personal Social a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia escolar.</p>	<p>Que el directivo y/o docente no dominen el enfoque del área. Resistencia de los maestros al cambio. Docentes poco comprometidos con los estudiantes.</p>	<p>Compromiso del directivo a investigar a fin de empoderarse de los nuevos lineamientos de política educativa. Talleres de sensibilización, capacitación y compromiso docente.</p>
<p>Acompañar la práctica docente en el área de Personal Social mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia sobre convivencia y participación democrática.</p>	<p>Aplicación de estrategias de aprendizaje tradicionales. Que no se planifique sesiones contextualizadas. Que el docente no tenga dominio científico del campo temático. Que el docente no emplee adecuadamente los medios y materiales del MED y los existentes en la comunidad.</p>	<p>Comunidad profesional de aprendizaje. (CPA) Pasantías. Autoformación docente. Talleres de capacitación para manejo de enfoques y estrategias didácticas pertinentes.</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Personal Social.</p>	<p>Que no haya cambios significativos los procesos pedagógicos y/o didácticos del área y no se mejore en el desarrollo de la competencia de personal social, para la mejora de la convivencia escolar.</p>	<p>Jornada de análisis y reflexión para determinar los resultados de la evaluación docente y tomar de decisiones para superar los aspectos críticos que no permiten la mejora de los aprendizajes en las competencias focalizadas.</p>

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

8. Presupuesto

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.

Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTO	FUENTE DE INFORMACIÓN
1.1. Jornada de sensibilización a los docentes acerca de la importancia de un buen clima escolar como factor para el logro de aprendizajes.	Primera semana de marzo.	Ninguno	
1.2. Jornada de capacitación docente: Currículo Nacional, enfoques, procesos pedagógicos y didácticos, estrategias, evaluación.	Segunda semana de marzo.	S/ 500.00	Municipalidad de Salaverry.
1.3. Talleres sobre manejo de conflictos y control emocional.	Marzo - Agosto	S/ 50.00	Asociación de Padres de familia.
2.1 Jornada informativa sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Tercera semana de marzo.	Ninguno	
2.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Cuarta semana de marzo.	S/ 5.00	Recursos propios.
2.3 Elaboración y difusión del Cronograma de Monitoreo.	Primera semana de abril.	Ninguno	
2.4 Diagnóstico del desempeño docente. (primera visita)	Cuarta semana de abril.	Ninguno	
2.5 Procesamiento de resultados de la primera visita.	Cuarta semana Abril.	S/.10.00	Recursos propios.
2.6 Reflexión sobre la práctica desarrollada por el docente	Abril - noviembre	Ninguno	
2.7 Realización de tres visitas al aula.	Marzo- noviembre	S/.20.00	Recursos propios.
3.1 Asesoría personalizada que permita al docente autoevaluar su práctica pedagógica.	Marzo - diciembre	Ninguno	
3.2 Realización de Círculos de aprendizaje.	Abril - junio - agosto	S/.10.00	Recursos propios.
3.3 Pasantías internas.	Diciembre	Ninguno	

3.4 Talleres de seguimiento y soporte.	Junio – agosto	S/. 50.00	Recursos propios.
3.5 Implementación de CPA como mejora de formación profesional.	Mayo - julio - setiembre	S/.30.00	Recursos propios.
4.1 Jornada de revisión de los instrumentos de evaluación.	Mayo	Ninguno	
4.2 Elaboración y difusión del cronograma de evaluación.	Mayo	Ninguno	
4.3 Aplicación de los instrumentos de evaluación.	Junio a noviembre	Ninguno	
4.4 Informe y reflexión de los resultados de evaluación.	Agosto y diciembre	Ninguno	
Otros		S/. 30.00	Recursos propios.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Desde el inicio del programa de especialización y formación de los directivos con apoyo del MINEDU, a través del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, que se dio en dos etapas; el Diplomado en gestión escolar y Segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, se desarrolló un trabajo académico que estuvo organizado a través de un sistema modular. Un módulo 0 de naturaleza introductoria, los módulos del 1 al 5 como formación especializada y un módulo 6 orientado a la elaboración de un producto final consistente en un Trabajo Académico, a través de un Plan de Acción o la sistematización de una buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Ambas propuestas de mucho interés, pero finalmente me incliné por la elaboración de un Plan de Acción considerando su repercusión en la calidad de la gestión institucional y en el logro de los aprendizajes de los estudiantes y lo asumí con mucha responsabilidad.

Considerando que opté por la elaboración de un Trabajo Académico, orienté mi accionar a ese objetivo y en el módulo cero, elaboré una ruta de cambio, la cual me permitió tener una percepción clara de los problemas más importantes que repercutían en la gestión institucional y en el logro de aprendizajes. Visualicé los cambios y acciones que a través del Plan de Acción se podían implementar y así superar dichos problemas, encaminados principalmente a la mejora de los aprendizajes. Además, en este módulo se desarrollaron habilidades que me permitieron el manejo de las herramientas tecnológicas y de office para la mejora de la gestión y organización de la información, que fueron de mucha ayuda.

En el módulo uno, cuya temática estuvo referida a la gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, se logró desarrollar una monografía de los desafíos y alternativas relacionados al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, para ello se implementó diversas estrategias de recojo y procesamiento de información, como la chacana de modelo de escuela, la que permitió redefinir y reorientar la visión institucional para hacerlo viable en su consecución; así mismo con el uso de matrices direccionales se logró realizar un análisis situacional de la institución, para que con una mirada objetiva a nuestra realidad saber dónde estamos y hacia dónde queremos ir como institución. Aspectos fundamentales en la construcción del Trabajo Académico.

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

En el módulo tres, se trabajó como tema principal la participación y clima institucional para la organización escolar efectiva. Todo el trabajo estuvo orientado a la elaboración del informe del diagnóstico del Trabajo Académico, en este caso al problema priorizado como insuficiente desarrollo de la competencia, convive y participa democráticamente, problema que afecta los aprendizajes de los estudiantes del V ciclo de EBR, de la Institución Educativa “Miguel Grau Seminario” del distrito Salaverry, UGEL 04, de la provincia de Trujillo – La Libertad. En esta parte del programa formativo, se diseñaron, aplicaron e interpretaron los diversos instrumentos de recojo de información para el presente trabajo. Asimismo se elaboró los cuadros y gráficos interpretativos, los que nos permitieron plantear alternativas claras de solución, frente a los hallazgos encontrados. Los mismos que fueron expuestos ante un jurado para su respectiva evaluación.

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

En el módulo cinco, se desarrolló como tema principal el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente. Se logró consolidar el Trabajo Académico iniciado en el módulo cero, con el desarrollo de las propuestas de solución al problema priorizado, siendo la principal estrategia para mejorar la práctica docente el monitoreo, acompañamiento y evaluación. Estrategia que permitió reafirmar y fortalecer el liderazgo pedagógico, muchas veces ausente en el trabajo como directivo. Considerando que el MAE es la pieza angular para el desarrollo de un enfoque de gestión basado en el liderazgo pedagógico al permitir la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, ello a partir de la capacitación en servicio y el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes, a través de la investigación acción y el enfoque crítico reflexivo.

Coadyuvaron al trabajo realizado, los contenidos transversales de habilidades interpersonales, los que nos permitieron desarrollar las competencias necesarias e imprescindibles que todo líder pedagógico necesita. A través de las diversas estrategias desarrolladas en este espacio, nos permitió promover nuestro propio crecimiento personal y profesional, mejorar las relaciones con la comunidad educativa a través de una comunicación eficaz, tolerante, prudente y asertiva y lograr de esta manera, ese clima institucional favorable, que hace posible el logro de todo proyecto o acción emprendida en la instituciones educativa en favor de los aprendizajes y el bienestar de la comunidad.

10. Lecciones Aprendidas

El Ministerio de Educación preocupado por la mejora en los logros de aprendizaje en la educación nacional y atento a la inmensa responsabilidad que hoy recae en los equipos directivos de las instituciones educativas, ha promovido la capacitación de los directores y subdirectores a cargo del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, buscando la especialización de directivos en gestión escolar con liderazgo pedagógico, a fin de desarrollar una administración centrada en el aprendizaje de los estudiantes. Durante el desarrollo de los módulos formativos correspondientes al diplomado y segunda especialidad han habido muchas experiencias y lecciones aprendidas, entre ellas se cita las siguientes:

- Es importante partir de una buena planificación de gestión escolar y es necesario contar con instrumentos que permitan el óptimo desarrollo de las instituciones educativas. Al respecto hemos aprendido que el enfoque por procesos es una excelente herramienta directriz de gestión y va de la mano con liderazgo pedagógico, permitiendo atender las situaciones problemáticas institucionales desde una perspectiva participativa y una cultura evaluativa en ese sentido es importante que la comunidad educativa conozca la estructura y los ítems que presenta la planificación, entre ellos el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación.

- Otro aprendizaje trascendental, es haber conocido las diversas estrategias para promover nuestro crecimiento personal y profesional y el de los docentes. La reflexión acerca de la importancia de una comunicación asertiva como punto de partida para la generación de un clima institucional ideal y la gestión de una sana convivencia. Asimismo hemos vivenciado diversas estrategias para desarrollar nuestras habilidades sociales como la tolerancia, empatía, escucha activa, asertividad, solidaridad; todo ello a través de talleres, música, canto, relajación, juego de roles, sociodramas.

- El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) son estrategias fundamentales que fortalecen el desarrollo profesional docente generando un clima favorable y una cultura colaborativa de interaprendizaje, que promueve la mejora de los aprendizajes del estudiante dentro del marco de los objetivos institucionales para la calidad educativa.

- Lo descrito líneas arriba me permitirá realizar una mejor gestión pedagógica, asumiendo con responsabilidad mis funciones y practicando una toma de decisiones

asertivas con respeto y democracia para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa que lidero, siempre con una actitud ética, responsable y comprometida con los niños y niñas y con mi Patria, recordando que un directivo es la segunda variable al interior de una escuela con la capacidad de movilizar los resultados de aprendizaje.

Referencias

- Gismero, E. (2010) *Escala de Habilidades sociales*. Madrid: tea publicaciones.
- Kennet Leithwood (2009). *Investigación “como Liderar Nuestras Escuelas”*. Impreso en Salsianos. Santiago de Chile.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo influye el liderazgo directivo en el aprendizaje de los alumnos?*http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/PxL2011_Files/Conferencia_Leithwood.pdf
- Ministerio de Educación. (2017). *Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo en la IE. 2017*. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación. (2017). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/>
- Ministerio de Educación. (2009). *Diseño Curricular Nacional*.
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Docente*. Lima
- Ministerio de Educación (2017). *Texto Del Módulo 5 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Practica Docente*. Minedu. Lima: Punto Digital SRL.
- Ministerio de Educación. *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. EDUCAN. Lima: Perú
- Ministerio de Educación. (2017). *Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima. Perú.
<http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod0y1/guia-metodologica-participante-pa.pdf>
- Ministerio de Educación. (2016). *Planificación escolar la toma de decisiones informadas*. EDUCAN. Lima. Perú.
<file:///C:/Users/Pcuser/Desktop/segunda%20ESPECIALIDAD%20ISPML/fasciculo-de-cge-2017.pdf>
- Quesquén & otros. (2013). *Evaluación Educativa. Técnicas e instrumentos de evaluación*. Lambayeque. Perú.
- Terce (2015) “Logros de Aprendizaje. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la calidad de la Educación. Santiago. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.
<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002435/243532S.pdf>
- White (2003) <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/158/684>