

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DE TERCER GRADO DE SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SANTA ROSA” DEL DISTRITO TRUJILLO – UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

FERNÁNDEZ VEGA, MARÍA ISABEL

La Libertad - Perú

2018

| | |
|--|----|
| 5.1.2.2.3. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia de comprensión de textos escritos | 31 |
| 5.1.2.2.4. Planificación de las sesiones de aprendizaje ... | 34 |
| 5.2. Experiencia Exitosa..... | 39 |
| 6. Diseño de Plan de Acción | 42 |
| 6.1. Objetivos | 42 |
| 6.1.1. Objetivo general | 42 |
| 6.1.2. Objetivos específicos | 42 |
| 6.2. Matriz del Plan de Acción | 42 |
| 7. Plan de Monitoreo y Evaluación | 45 |
| 8. Presupuesto | 51 |
| 9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción..... | 53 |
| 10. Lecciones aprendidas | 56 |
| Referencias | 58 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Árbol de problemas..... | 10 |
| <i>Figura 2.</i> Análisis de Resultados del diagnóstico | 16 |
| <i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico..... | 20 |
| <i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción..... | 43 |
| <i>Figura 5.</i> Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción..... | 46 |
| <i>Figura 6.</i> Matriz de riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción..... | 50 |
| <i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción | 51 |

Introducción

El presente trabajo académico referido a Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación en las estudiantes del tercer grado de secundaria de la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Trujillo - UGEL 04. Trujillo Sur Este, nace como respuesta a la problemática encontrada y busca fortalecer la práctica pedagógica y sobre todo que responda a las necesidades de las estudiantes, y las metas educativas nacionales e institucionales para tener mejores logros de aprendizaje y mejor calidad educativa, al analizar las causas y consecuencias del problema priorizado, se evidencia que el monitoreo, acompañamiento y evaluación es la estrategia idónea, pertinente y viable para superar el problema priorizado, su aplicación fortalecerá el desempeño docente al conocer sus fortalezas y debilidades y superarlas mediante el trabajo colaborativo y las comunidades de aprendizaje redundando en la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

El interés por realizar este trabajo académico surge luego de haber realizado un diagnóstico de las posibles causas de contar con un nivel bajo en la competencia de comprensión de textos de los estudiantes del nivel secundario; es así que frente a esta problemática como Líder Pedagógico se convoca a la plana docente y se trazó metas y así trabajar pensando en alcanzar los logros propuestos en la visión de la Institución educativa. Este trabajo se logró concretizar mediante un arduo trabajo consensuado entre todos los integrantes de la comunidad educativa en un tiempo aproximado de un año.

El trabajo consta 10 acápite, el acápite uno presenta el problema identificado caracterizando el contexto socio cultural donde se desenvuelve la institución educativa y el acápite dos presenta el diagnóstico, que es el resultado de la aplicación de la ficha de monitoreo y la guía de grupo focal aplicada a los docentes del 3° de secundaria. Asimismo, se encuentra la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución, los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDDirectivo).

En el acápite tres, se muestra la caracterización del rol del directivo como Líder Pedagógico enfocado desde las dimensiones propuestas por Viviane Robinson. A partir de cada una de ellas se proponen alternativas de solución viables a la

problemática encontrada y se fundamenta el porqué y el para qué de su implementación. Estas guardan estrecha relación con el árbol de problemas de la institución educativa.

En el acápite cuatro se plantea la alternativa de solución describiendo su relación con el ejercicio del liderazgo pedagógico y con los compromisos de gestión escolar, abordando las potencialidades del territorio y fundamentando la solución con marcos conceptuales vigentes y experiencias exitosas en otras instituciones. Se menciona la responsabilidad de los actores educativos en el marco de los procesos de gestión describiendo aquellos que implique colaboración, participación democrática y toma de decisiones concertadas. Asimismo, se explica la centralidad de la gestión curricular en la alternativa de solución, se plantean los riesgos de adopción de la propuesta y la respuesta a éstos.

El acápite cinco presenta el marco teórico que sustenta la alternativa de solución priorizada, el cual se basa en los fundamentos conceptuales del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE); el enfoque del área de Comunicación, sus procesos y recursos didácticos y las estrategias de la comprensión de textos. Asimismo, se presentan la concepción de la convivencia escolar y las estrategias para favorecer un clima escolar saludable; así como también, la descripción de la experiencia exitosa.

En el acápite seis, se presenta el diseño del Plan de Acción con objetivo general y tres objetivos específicos y la matriz del plan que contiene los indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma planteado para cada objetivo específico. El acápite siete hacen referencia al Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan considerando los actores implicados, el nivel de implementación al primer semestre, las evidencias e instrumentos y el porcentaje de logro alcanzado.

El acápite ocho presenta el presupuesto del Plan tomando en cuenta el período en el cual se ejecutarán las actividades propuestas, los costos y el origen de éstos. El acápite nueve contiene los contenidos desarrollados en cada uno de los módulos del Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar, la influencia de éstos en el liderazgo pedagógico, los retos y desafíos a los que se hizo frente y los aspectos fortalecidos. Finalmente, se pone a consideración las lecciones aprendidas en este largo proceso de formación profesional.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa “Santa Rosa”

La Institución Educativa “Santa Rosa” brinda servicio educativo a estudiantes mujeres del nivel secundario, se encuentra ubicada en el jirón Ayacucho N° 510, distrito de Trujillo, provincia de Trujillo, región la Libertad. Ubicada en el centro cívico de la ciudad de Trujillo, permite tener acceso a organismos estatales y privados, centros culturales, centros comerciales que son aprovechados como fuentes de coordinación institucional y espacios de aprendizaje tenemos: Municipalidad Provincial de Trujillo, Oficina del Gobierno Regional, Beneficencia Pública, Hospital Belén, Arzobispado Metropolitano de Trujillo, Instituto Nacional de Cultura, Centro Cultural del Banco de la Nación, Museo de Antropología y Arqueología de la Universidad Nacional de Trujillo.

En su dimensión territorial de la IE se identifican diversas problemáticas sociales y ambientales, como la ubicación cercana del mercado central, el pasaje “San Agustín” donde se concentra una gran cantidad de residuos sólidos. También comercio ambulatorio y presencia continua de transporte, esto origina contaminación sonora y riesgo peatonal. Estas demandas territoriales son atendidas a través de proyectos transversales en áreas curriculares, pasacalles, exposiciones, conciertos artísticos, ferias de investigación, jornadas espirituales, conversatorios, encuentros de líderes, clubes y organizaciones estudiantiles, organizaciones internas como: APAFA, CONEI, Municipio Escolar, alianzas estratégicas con universidades, hospitales, consorcio de colegios católicos que promueven la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde, con el fin de lograr mejores aprendizajes en las estudiantes.

La Institución Educativa atiende al nivel secundario, con una población de 2,312 estudiantes, 125 docentes, 14 administrativos y seis directivos, actualmente cuenta con una planta física de tres pisos construida gracias al trabajo solidariado de la Comunidad Educativa, su moderna infraestructura consta de 29 aulas, tres oficinas administrativas, auditorio; oratorio, talleres de producción, Biblioteca, aula de

acreditación, archivo institucional, sala de banda, laboratorios de computación, física, química e idiomas; sala de impresiones, campo deportivo, mini coliseo y gimnasio. Cuenta con tres subdirectorías designadas por cuatro años.

En relación al perfil de los directivos, la Hna. Directora es la primera autoridad de la Institución Educativa, designada por la congregación de hermanas dominicas de la Inmaculada Concepción, representa legalmente a la Institución Educativa y dirige la gestión institucional, en equipo y de modo colegiado con el personal directivo, jerárquico, la plana docente y administrativa, el personal docente se identifica con la misión, visión, axiología, principios y fines de la IE. , participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la mejora continua de la IE., se interesa en conocer y comprender las características de las estudiantes y sus contextos desde la Pedagogía de Luz y Verdad.

La gestión de la institución educativa es pública de convenio entre la iglesia católica y el estado peruano, está liderada desde sus inicios por las Hermanas Dominicas de la Inmaculada Concepción, Tiene un equipo directivo, jerárquico, docente, administrativo y de apoyo capacitada y actualizada, nombrado y contratado, para efectuar la labor educativa, con gran espíritu de servicio y mística institucional, lo que ha permitido a la institución alcanzar logros académicos, artísticos y científicos a nivel local, nacional e internacional.

La institución educativa “Santa Rosa”, tiene una rica tradición de cultura artística, la cual se cultiva a través de sus talleres: Folklore, peña, coro litúrgico, coro polifónico, banda de música, Dibujo y Pintura, Teatro, Danza Folklórica y Violín. Cuenta también con organizaciones y clubes estudiantiles: Policía Escolar, Municipio Escolar, Defensa Civil, Fiscalía Escolar, Oratoria, Declamación, Periodismo, Lectura, Cruz Roja, Proyección Social, Turismo, Matemática, Ciencia y Tecnología, Ecología y Medio Ambiente, Amigos de la ONU y Biblioteca. Por otro lado, la IE. “Santa Rosa”, es pionera en la organización de ferias científicas y tecnológicas, que motivan el espíritu de investigación en las estudiantes, a través de la elaboración de valiosos proyectos.

En relación a las fortalezas internas la IE cuenta con un buen porcentaje de maestras con maestrías, especializaciones, comprometidas con su labor pedagógica. Se cuenta con sala de innovaciones, lo que permite el acceso a todos los programas de software, que beneficia a toda la población estudiantil de nuestra institución. La institución educativa se proyecta a la comunidad en beneficio de los más necesitados,

a través de proyectos permanentes: Educación Carcelaria, Campañas de Salud Integral, Ayuda Humanitaria.

La IE. ha establecido nexos y convenios con diversas Instituciones, entre ellas el Hospital Lazarte ESSALUD, Instituto de La Liga Contra el Cáncer; Consorcio de Colegios Católicos, Oficina Diocesana de Educación Católica ODEC, Universidades de nuestra localidad, como Universidad Nacional de Trujillo, Universidad Privada del Norte, Universidad Privada Antenor Orrego, Universidad César Vallejo, Universidad Católica del Arzobispado Metropolitano de Trujillo, para desarrollar proyectos que permitan, fortalecer el aprendizaje y formación integral de nuestras estudiantes”, como empresarios Juniors, corresponsales escolares, encuentro de líderes, biohuertos, promoviendo la lectura, familias fuertes amor y límites.

La comunidad trujillana y nacional reconoce la calidad del servicio educativo, actualmente somos una Institución Educativa Acreditada en Calidad Educativa, ha pasado el proceso de verificación con 100 % de logro en los 96 estándares del el Sistema de Acreditación Internacional de la Calidad Educativa (SACE, Perú – México), propuesto por el Consorcio de Centros Educativos Católicos. Durante ciento veinte años, viene brindando una educación de calidad, gracias a la vivencia permanente de valores, bajo el lema: *“LUZ, VERDAD Y SERVICIO”*.

1.2 Formulación del Problema Identificado.

Después de haber analizado la documentación sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes como la ECE 2015 y 2016 se formuló el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación, en las estudiantes del tercer grado de secundaria de la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Trujillo - UGEL 04. Sur Este”. Mediante la técnica del árbol de problemas se ha identificado que una de las causas que ha provocado el problema priorizado es el uso inadecuado del tiempo en las actividades pedagógicas, no reconocen la importancia del manejo del tiempo como recurso dedicado al aprendizaje, no dosifican el tiempo en función al conocimiento que tiene de los estilos de aprendizajes de las estudiantes se observa presencia de transiciones, interrupciones y actividades accesorias prolongadas, el factor asociado es gestión del currículo vinculado a capacidades y condiciones del docente. Esto

ha originado que los estudiantes obtengan resultados insatisfactorios en las evaluaciones ECE, en el área de Comunicación y en los resultados de manera general. Por ello se desarrollará jornadas de reflexión sobre el desempeño docente.

Otra de las causas que originan el problema es el manejo deficiente de estrategias para aplicar el enfoque comunicativo en el área de Comunicación y desarrollar la competencia comprende textos escritos. Entre los factores que se relacionan a esta causa tenemos la gestión del currículo vinculado a la motivación y capacidades de las docentes para actualizarse y realizar un trabajo colegiado que les permita planificar y desarrollar en forma adecuada sesiones de aprendizaje contextualizadas, lo que ha originado aprendizajes memorísticos y poco significativos, en la competencia. Se gestionará talleres que fortalezcan las competencias pedagógicas sobre estrategias para favorecer la comprensión de textos, así como se promoverá el intercambio de experiencias.

Una tercera causa que originan el problema es el escaso acompañamiento pedagógico, centrado en el enfoque crítico – reflexivo; el factor asociado es monitoreo, acompañamiento y evaluación relacionado a la reflexión crítica y la retroalimentación formativa, entendiendo que la reflexión crítica supone un análisis profundo de la pertinencia de la propia práctica; todo ello da origen a que los docentes ejecuten prácticas rutinarias y deficiente desempeño que afectan el aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, se organizarán círculos de interaprendizaje para realizar la planificación de manera colegiada.

La cuarta causa relacionada al problema priorizado es el incumplimiento de acuerdos de convivencia durante el desarrollo de las sesiones de aprendizajes, es necesario fijar normas de convivencia, como parte de la cultura escolar, favoreciendo la adecuada interacción entre estudiante – estudiantes y estudiante – docente. El factor asociado es gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras; trayendo como consecuencia el incumplimiento de acuerdos de convivencia durante el desarrollo de las sesiones de aprendizajes. Frente a ello se propone fortalecer las actividades de tutoría desarrollar talleres de habilidades interpersonales con los estudiantes.

Para contrarrestar lo anteriormente manifestado se implementará el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) para observar el uso de los medios y materiales educativos así como también el uso adecuado del tiempo, permitiendo de esta forma que los docentes apliquen adecuadamente las estrategias más pertinentes

sobre medios y materiales educativos y el tiempo y así promover en los estudiantes la comprensión de textos escritos en Comunicación es necesario considerar que como fortaleza se cuenta con un adecuado clima entre docente y la creatividad de estos así como también los ambientes apropiados que hay en la institución pero no solamente estas fortalezas se tomaran a consideración sino que también, las capacitaciones virtuales dadas por el Ministerio de Educación y las de la UGEL N° 04 TSE como oportunidades.

Para la formulación y sustentación de las causas del problema se tuvo en cuenta el árbol de problemas el cual presentamos a continuación:

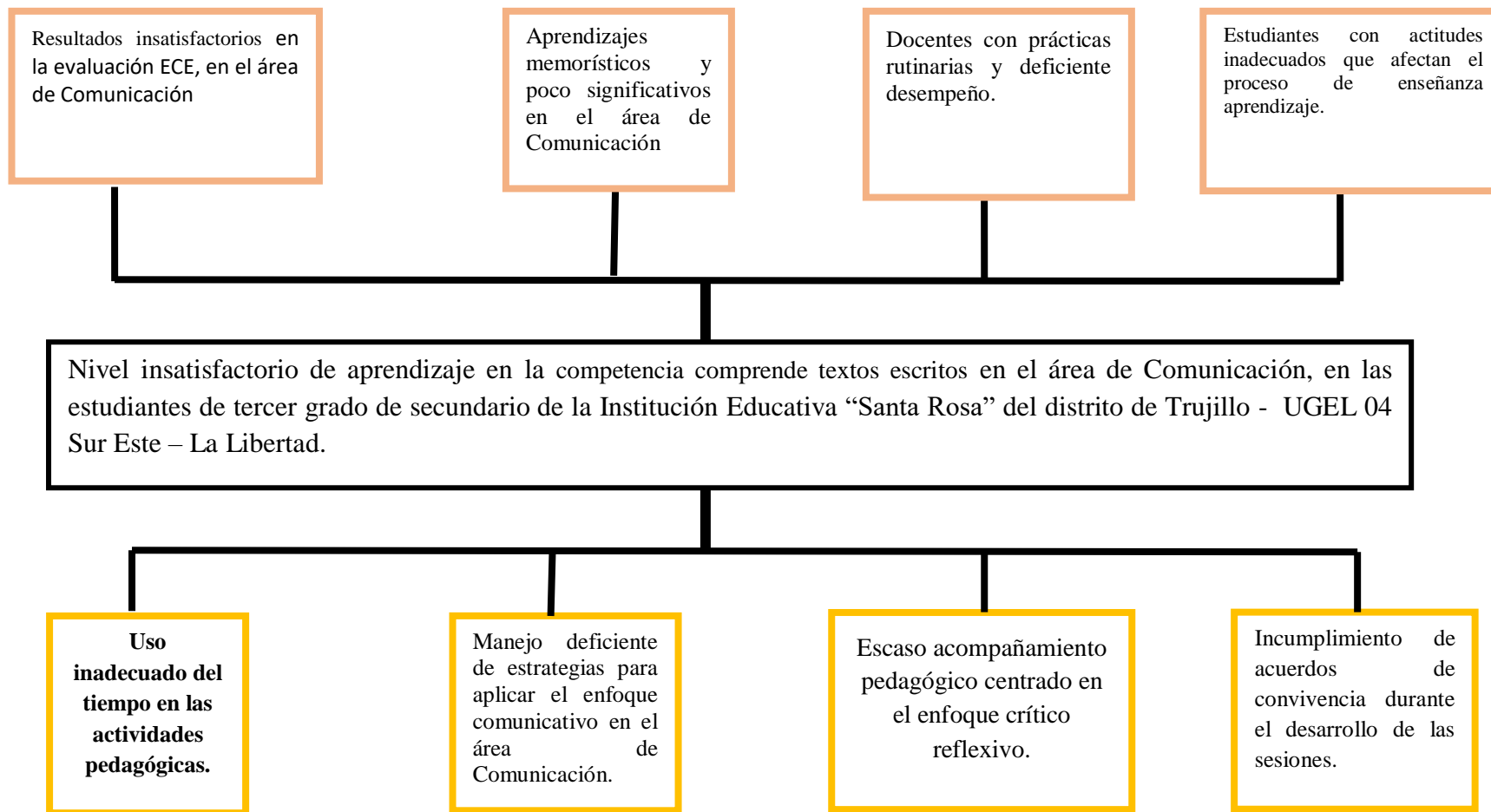


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Los instrumentos aplicados para el diagnóstico del problema han sido propuestos a partir de la determinación de aspectos a investigar, tales como, la planificación curricular, el monitoreo y acompañamiento, la metodología del docente y la convivencia escolar; los cuales han sido formulados a partir del análisis de las causas del problema. Para el recojo de información de estos aspectos, se recurrió a los docentes como fuentes de información y se aplicaron dos instrumentos para el recojo de información la ficha de Monitoreo y el Cuestionario, instrumentos cuantitativo y cualitativo que nos permitieron obtener los resultados que a continuación se presentan.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Para obtener los resultados cuantitativos referidos al problema de investigación se aplicó la técnica de la observación y el instrumento la Ficha de monitoreo proporcionado por el Ministerio de Educación; la aplicación de este instrumento se realizó a tres docentes en aula y durante la ejecución de sus sesiones de aprendizaje. Los resultados presentamos a Continuación.

En relación con la dosificación del tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos, el 67% de docentes se encuentran en el nivel inicio, de lo que podemos inferir que existe un porcentaje significativo de docentes que presentan dificultades para manejar el tiempo en cada proceso pedagógico.

En los resultados se observa que el 67% de docentes no aplican estrategias metodológicas adecuadas y/o contextualizadas para promover el aprendizaje, por lo que se encuentran en el nivel inicio; a partir de los resultados podemos inferir que existe un porcentaje significativo de docentes que presentan dificultades en el manejo de estrategias metodológicas para promover aprendizajes significativos.

El 66.67% de docentes se ubican en el nivel de proceso en relación con el aspecto: Propicia un ambiente de respeto y proximidad. Es decir, a los docentes les falta fortalecer la Comunicación respetuosa y asertiva con las y entre las estudiantes; falta además estar pendientes de sus necesidades afectivas y físicas, respondiendo con

empatía y cordialidad. Por ello es importante que el docente trabaje los acuerdos de convivencia antes de iniciar las sesiones de aprendizajes para fomentar una interacción saludable entre pares y con el docente.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes consideran que el manejo del tiempo dedicado a las actividades de aprendizaje es poco satisfactorio por el deficiente manejo de las transiciones e interrupciones por las docentes lo que afecta el logro de los aprendizajes, ya que las docentes emplean más de 10 minutos en ellas y porque algunas estudiantes llegan tarde después de la hora de recreo a clase y a veces la docente se demora en llamar la atención; es decir, la sesión de aprendizaje efectuado es variable durante la práctica docente no dosificando eficientemente este criterio durante el desarrollo de sus sesiones; es decir el docente durante el desarrollo de sus sesiones se dedica a salir constantemente fuera del aula a realizar otras actividades personales dejando trabajos a ser desarrollados por los estudiantes de manera independiente y sin asesoría del docente.

Asimismo, con relación a la gestión de uso de estrategias pedagógicas consideran que no promueven la participación y el razonamiento, porque la docente no logra involucrar a todas las estudiantes en las actividades de aprendizaje, sólo algunas, participan en los ejercicios, el resto generalmente se queda callado sin brindar opiniones.

Respecto a las estrategias metodológicas empleadas en la sesión de aprendizaje para desarrollar la competencia, reconocen que se realiza de manera inadecuada, básicamente porque el monitoreo y acompañamiento no ha brindado una retroalimentación pertinente lo cual significa que la mayoría de docentes aún no han asumido una actitud crítica de su desempeño docente. En ese sentido, en el desempeño 18 del MBDDirectivo, afirma que el directivo orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular.

Los docentes consideran que el plan de monitoreo se socializa y contempla una calendarización de las actividades. Por otro lado, esta mayoría también considera que la ficha de monitoreo no se ha socializado apropiadamente y/o contextualizado. Asimismo, los docentes afirman que el monitoreo se realiza con poca frecuencia, que tres visitas al año no siempre permite recoger información válida para poder retroalimentar. Refieren además que no consideran un espacio para la asesoría que permita hacer un

análisis crítico reflexivo de la práctica docente, generalmente termina en sugerencias.

Para revertir esta situación se implementará el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE), como estrategia viable sustentada en las diferentes experiencias exitosas que se han desarrollado al implementarse el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica del docente como alternativa que ha mejorado la práctica docente y los aprendizajes, al promover el trabajo colaborativo entre docentes, la reflexión sobre su práctica pedagógica, así como la ejecución de círculos de inter aprendizaje sobre temas de: uso eficiente del tiempo y estrategias metodológicas, todo esto permitirá realizar un mejor trabajo en el área de Comunicación en la competencia comprensión de textos de los estudiantes del 3º grado de EBR.

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

El problema en el que gira el presente trabajo de investigación es Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en las estudiantes tercer grado de secundaria de la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este, el logro de los objetivos del presente plan contribuirá significativamente al logro de la visión Institución el cual es En el año 2019, seremos una Institución Educativa Dominica de Luz y Verdad, acreditada internacionalmente, con estudiantes líderes, docentes y padres de familia comprometidos con su tarea formadora para construir una sociedad más justa, fraterna y humana.

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 el manejo adecuado del tiempo en las actividades de aprendizaje, usar estrategias metodológicas referidas al enfoque del área de Comunicación y acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, sus intereses y necesidades.

Así mismo, las docentes no manejan las estrategias pedagógicas en el desarrollo de la sesión, para promover la participación y el razonamiento; debido a que desconocen por el poco interés para capacitarse y actualizarse, no han sido monitoreadas adecuada ni permanentemente, ni han recibido asesoría pertinente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado pertinente para atender a sus necesidades y fortalecer sus capacidades.

Entre los procesos que se encuentran implicados en relación a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido al tenemos los procesos (PE01.2) formular el PCI, el (PE01.4) establecer el RI, el (PE03.1) monitorear el desarrollo de los procesos de la institución educativa, el (PE03.2) Evaluar los procesos; también tenemos dentro de los procesos misionales u operativos (PO); los procesos (PO02) preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, el (PO03) fortalecer el desempeño docente, el (PO04) Gestionar los aprendizajes y el (PO05) gestionar la convivencia escolar y la participación; asimismo se relacionan los procesos PS01.2 monitorear el desempeño y rendimiento y dentro de los procesos de soporte y funcionamiento PS, tenemos el proceso (PS01.3) fortalecer capacidades; ya que todos estos procesos permitirán mejorar la calidad de aprendizaje de los estudiantes en la producción de textos escritos.

De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del MBDD: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se han cumplido los compromisos de gestión Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

Asimismo, se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: El monitoreo y acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría. Por otro lado, los círculos de inter aprendizaje se han realizado regularmente, pero muchas veces se han convertido en espacios de reuniones sobre temas ajenos a la intención del fortalecimiento de las capacidades del docente.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión (PE01.4) establecer el RI, el (PE03.1) monitorear el desarrollo de los procesos de la institución educativa, el

(PE03.2) Evaluar los procesos; también tenemos dentro de los procesos misionales u operativos (PO); los procesos (PO02) preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, el (PO03) fortalecer el desempeño docente, el (PO04) Gestionar los aprendizajes y el (PO05) gestionar la convivencia escolar y la participación; asimismo se relacionan los procesos (PO04.3) El cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera se relaciona con la competencia seis. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta del MBDD. Finalmente se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa.

El reto que tiene el equipo directivo es lograr el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes de tercer grado de secundaria de la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Sur Este, mediante el acompañamiento y monitoreo sistemático y oportuno.

Asimismo, se plantea los siguientes desafíos: Lograr que el 100% de las estudiantes alcancen el nivel satisfactorio en logro de aprendizajes en el área de Comunicación, lograr que las estudiantes desarrollen habilidades que le permitan alcanzar el estándar que exige el área, en concordancia con las demandas y exigencias del mundo laboral y social. Lograr que el 100% de docentes mejoren de forma sostenida su desempeño mediante el monitoreo y acompañamiento docente del mismo modo desarrollen actividades pedagógicas motivadoras e innovadoras en coherencia con la misión educadora de la institución.

En relación al problema priorizado se plantean los siguientes desafíos: monitoreo y acompañamiento sistemático y oportuno, para lograr que los estudiantes obtengan nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación para ello, se plantea el monitoreo y acompañamiento oportuno que fortalecerá el uso óptimo del tiempo en las actividades pedagógica, se mejorará las estrategias para aplicar el enfoque comunicativo, se mejorará el acompañamiento pedagógico centrado en el enfoque crítico reflexivo y se cumplirá con los acuerdos de convivencia durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje; por lo cual se implementará talleres, así como, capacitaciones para lograr aprendizajes

significativos en los estudiantes y propiciar un clima escolar positivo para el logro de los aprendizajes.

A continuación, presentamos el esquema de la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE compromisos de gestión escolar y el MBD Directivo.

| PROBLEMA | Diagnóstico (Conclusiones) | ¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados? | ¿Qué compromisos de gestión se está realizando? | ¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados? |
|--|--|--|---|--|
| <p>“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación, en las estudiantes de tercer grado de secundaria de la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este”</p> | <p>Resultados cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En relación a la dosificación del tiempo de las sesiones de aprendizaje el 67% de docentes se encuentran en el nivel inicio. • El 67% de docentes no aplican estrategias metodológicas adecuadas y/o contextualizadas se encuentran en el nivel inicio • El 66.67 % de docentes se ubican en el nivel proceso en relación al aspecto propicia un ambiente de respeto y proximidad, con y entre las estudiantes, pares y con el docente. | <p>P004: Gestión de los Aprendizajes</p> <p>P003: Fortalecer el Desempeño Docente.</p> <p>PS03: Administrar los Bienes, Recursos y materiales Educativos. -PE01.2 Formular el PCI. -PE01.3 Formular el PAT -PE01.4 Establecer el RI -PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos. -PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua. PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento.</p> | <p>1 Progreso Anual de aprendizajes de todos y todas los estudiantes de la IE. 2 Retención anual de estudiantes en la IE. 4 Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. 5 Gestión de tutoría y la convivencia escolar.</p> | <p>1. Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. 3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficacia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos, estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. 5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación.</p> |
| | <p>Resultados cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El manejo del tiempo dedicado a las actividades de aprendizaje es insatisfactorio, por el deficiente manejo de las transiciones e interrupciones lo que afecta el aprendizaje. • La aplicación de estrategias pedagógicas no promueve la participación y razonamiento, no se logra involucrar a todas las estudiantes en las actividades de aprendizaje, hay baja demanda cognitiva; las estrategias empleadas responden al enfoque | <p>-PS01-3 fortalecer las capacidades. P003: Fortalecer el Desempeño Docente.</p> <p>P005: Gestionar la convivencia Escolar y la participación. -PE03.3 Adoptar medidas para la mejora continua. PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento.</p> | <p>4 Acompañamiento y Monitoreo a la práctica Pedagógica en la IE.</p> | <p>6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | <p>tradicional, hay desconocimiento del enfoque comunicativo textual, es necesario que las docentes se capaciten, participen de modo colegiado y reciban monitoreo, y acompañamiento adecuado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se descuidan el cumplimiento de las normas de convivencia y hay escasa atención a la proximidad, con las y entre las estudiantes, falta atender a las necesidades afectivas o físicas la docente debe reconocer la importancia del trato horizontal y de la escucha activa con los estudiantes fortaleciendo su liderazgo pedagógico y el ejercicio democrático reconociendo la estrecha relación entre convivencia y aprendizaje, debe trabajar los acuerdos de convivencia. | <p>-PS01-3 fortalecer las capacidades.</p> <p>-PE01.2 Formular el PCI. -PE01.3 Formular el PAT -PE01.4 Establecer el RI -PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos.</p> | | |
|--|--|--|--|--|

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Viviane Robinson, el rol del Líder Pedagógico contempla varias dimensiones la primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado se plantea las siguientes metas: los docentes no hacen uso óptimo del tiempo dedicado al aprendizaje, en el área de Comunicación; lo cual afecta el aprendizaje para el próximo año escolar se espera que el 90 % de las estudiantes alcancen niveles de logro en sus aprendizajes, para lo cual como directivo asumo el desempeño ocho del marco del buen desempeño directivo, “supervisa y estimula el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo una cultura de buen uso del tiempo. Implementa propuestas que permitan recuperar los tiempos de trabajo no cumplidos”.

También asumo como meta la evaluación del desempeño docente mediante la rúbrica que considera en el segundo aspecto “maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje usando de manera efectiva el tiempo , logrando que durante todo o casi todo la sesión de aprendizaje, los estudiantes estén ocupados en actividades de aprendizaje, para lo cual el docente estará capacitado para manejar las transiciones, interrupciones y las acciones accesorias mediante un acompañamiento de calidad a los docentes en un marco de confianza y respeto mutuo que los motive a transformar su práctica docente, y permita mejores logros de aprendizaje de las estudiantes en el área de Comunicación.

En referencia al problema priorizado, es importante tener en cuenta La segunda dimensión es la obtención dotación de recursos estratégicos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y educativos existentes en la institución materiales educativa en el área de Comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Esto se debe realizar para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes logrando aprendizajes significativos.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento al personal

docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información de la labor docente determinar sus debilidades y fortalezas. Todo ello para asesorar oportunamente y lograr la mejora de su práctica pedagógica.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado. Es necesario implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

A continuación, se presenta el cuadro de las dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson, con alternativas concretas de lo que se debe hacer para mejorar la práctica del Líder Pedagógico.

| Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson | ¿Qué debo hacer para solucionar el problema? | ¿Por qué? ¿Para qué? |
|--|--|--|
| Establecimiento de metas y expectativas | Realizar como mínimo 3 monitoreo al año a cada docente. Promover y orientar la formación de comunidades de aprendizaje basada en la colaboración mutua. | Permite recoger información para realizar la sistematización. Ayuda a orientar un trabajo colaborativo en donde se puede realizar con frecuencia la reflexión pedagógica y asegurar los logros de los aprendizajes. |
| Obtención y asignación de recursos de manera estratégica | Promover el uso y utilización en forma adecuada de los libros textos y de lectura de la biblioteca para fortalecer la comprensión lectora. | Permite utilizar de manera óptima los medios y materiales para el logro de los aprendizajes. Como Líder Pedagógico promuevo el mejoramiento escolar para que se dé el uso y manejo adecuado de los medios y materiales de acuerdo a las características, necesidades, potencialidades y demandas de los estudiantes. |
| Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. | Diseñar un plan de monitoreo para el manejo de las herramientas pedagógicas mediante un trabajo colegiado. Monitorear el manejo eficiente de las herramientas pedagógicas mediante el acompañamiento sistemático y sostenido. | Permite llevar a cabo la realización de jornadas de reflexión y círculos de inter aprendizaje para optimizar el uso del tiempo en las sesiones de aprendizaje. |
| Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado | Organizar sistemáticamente las actividades para el manejo eficiente de las herramientas pedagógicas, mediante jornadas pedagógicas y un trabajo planificado. | Como Líder Pedagógico no solo debo promover sino participar activamente con los docentes en el desarrollo profesional formal e informal, para la mejora de sus capacidades profesionales. |
| Asegurar un entorno ordenado y de apoyo | Impulsar el manejo adecuado de las normas de convivencia para desarrollar un clima óptimo para el aprendizaje satisfactorio a través de jornadas de reflexión. | Las relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso de los docentes permiten un buen clima para la mejora de los aprendizajes. |

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

. 4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: nivel insatisfactorio de logro de aprendizaje en la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación de las estudiantes de tercer grado de secundaria de la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación; así mismo su contextualización apelará a las características donde se ubica la institución educativa; es decir, centro histórico de Trujillo la que cuenta con una población aproximada de 799,550 habitantes, que atiende a estudiantes que provienen de los diferentes distritos de la provincia de Trujillo; en la cual se identifica la siguiente problemática social: ubicación cercana al mercado central, al pasaje “San Agustín” donde funciona un acopio de desperdicios, lavado de carros, salones de juegos, comercio ambulatorio y presencia continua de transporte lo que origina contaminación sonora y riesgo peatonal.

Por otro lado, las potencialidades que presenta la ubicación geográfica son contar en forma perenne con transporte urbano, los servicios básicos e internet, institutos tecnológicos y estatales; universidades privadas y la universidad Nacional de Trujillo, entidades financieras, arzobispado, Municipalidad provincial, gobierno Regional, Museos, Instituciones públicas y privadas; centros comerciales, hospitales y clínicas; comisarías y compañía de bomberos; iglesias y nuestra Catedral.

Frente a todo lo expuesto, se busca implementar la planificación del proceso de monitoreo haciéndolo más sostenible, de tal forma que permitirán que las sesiones de aprendizaje se cumplan según lo programado, aprovechando las alianzas estratégicas y que por convenio ayudarán a generar unidad de criterio y el afianzamiento de los

objetivos estratégicos institucionales. También se realizará en el proceso del Monitoreo, talleres y jornadas de sensibilización, trabajo colaborativo para la reflexión sobre la práctica pedagógica contando con el apoyo de las Instituciones educativas de la misma congregación, con las cuales existe una Comunicación permanente.

Este contexto será tomado en cuenta, en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar la competencia comprensión de textos escritos en las estudiantes y tratar curricularmente las características mencionadas, como expresa el Diseño Curricular Nacional (DCN) en el perfil de egreso del estudiante, los diversos nexos y convenios con Instituciones Públicas y Privadas brindan la posibilidad de contar con proyectos de capacitaciones y ayuda profesional en los aspectos del contexto institucional, para la solución del problema priorizado.

La importancia de la solución al problema priorizado está en relación al Proyecto Educativo Nacional (PEN) que resalta la importancia del logro de aprendizajes, en el segundo objetivo estratégico expresa: instituciones educativas que garantizan aprendizajes pertinentes de calidad y transformar las instituciones de educación básica en organizaciones efectivas e innovadoras capaces de ofrecer una educación pertinente y de calidad, promover el potencial de las personas y aportar al desarrollo social.

No obstante, el PEN establece la importancia del desempeño docente... “maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia, asegurar el desarrollo profesional docente, revalorando su papel en el marco de una carrera pública centrada en el desempeño responsable y efectivo, así como de una formación continua integral. El Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2013), señala al Monitoreo pedagógico como proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula.

Por otro lado, Vesub L. y Alliaud A. reconocen que el acompañamiento es un proceso que debe apoyarse en la reflexión sobre la práctica tanto de los docentes noveles como de quienes actúan como formadores/ colaboradores o mentores. De esta manera se apunta a examinar las teorías implícitas del profesorado, los esquemas y las rutinas de funcionamiento, las actitudes y representaciones que se gestan en la escena laboral (2012, p. 41).

Además, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que confirman la solución al problema priorizado; es el caso de la

Sistematización sobre la experiencia de monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la Experiencia de la IE “Luisa del Carmen Del Águila Sánchez” del distrito de La Banda de Shilcayo, de Tarapoto, provincia y región San Martín, con el apoyo de Fundación Telefónica, de Tarea y de la Federación Internacional “Fe y Alegría” en el asesoramiento sobre la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad, basada en el monitoreo y acompañamiento docente.

El rol como Líder Pedagógico interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación y las metas en relación a la visión y misión de la IE Santa Rosa, es decir centradas en la escuela y que responden a sus características, intereses y necesidades. Así como de asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la institución educativa.

Del mismo modo, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en que tanto directivos como docentes deben reconocer y asumir que el proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación, debe centrarse en la participación y Comunicación en cada etapa del proceso, poniendo especial interés en la evaluación para tomar acciones de mejora durante el proceso mismo.

Estas acciones permiten que la educación este acorde con las tendencias y retos que enfrenta el ciudadano que se forma en la Institución Educativa; cambia la concepción de la escuela; sirve de guía para que el docente conozca como esta y a donde debe llegar; contribuye a mejorar el clima institucional, mejora los niveles de confianza, haciendo posible contar con docentes emocionalmente seguros y profesionalmente apoyados, como sostiene Louise, (2008).

Además, atiende a las necesidades docentes a través de planes de mejora, innovación y trabajo colaborativo, superando la actitud de aislamiento y el trabajo individual, común en la práctica docente como sostiene Bolívar (2010) “el encierro dentro del aula y la falta de oportunidades para compartir experiencias con otros colegas; refuerza la motivación y compromiso docente, empoderándolos en su práctica pedagógica, incrementa el compromiso docente y liderazgo directivo para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes promoviendo un entorno ordenado y

saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables.

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

Por otro lado, existe relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la competencia comprende textos escritos; además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular.

Por ende, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica, alternativa que consideramos clave para superar las deficiencias encontradas en la investigación realizada referidas al proceso de enseñanza del área de Comunicación, en la competencia comprensión de textos escritos ,existe deficiencias para el manejo adecuado del tiempo en las actividades de aprendizaje, el uso de estrategias metodológicas referidas al enfoque del área de Comunicación, el acompañar a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje en el desarrollo de la sesión, y el incumplimiento de las normas de convivencia; del mismo modo el poco interés para capacitarse y actualizarse, porque no han sido monitoreadas adecuada ni permanentemente, ni han recibido acompañamiento con asesoría adecuada, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado pertinente para atender a sus necesidades y fortalecer sus capacidades.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la competencia resuelve problemas de cantidad; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y padres para coadyuvar a la mejora del aprendizaje en el área de Comunicación.

Los directivos y personal jerárquico de la IE. “Santa Rosa”, presentan actualmente dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos y metas para lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada y evaluación; logrando cronogramas consensuados para el acompañamiento en un clima de confianza y asertividad con los docentes, desarrollando talleres de sensibilización sobre la importancia, impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes, para crear una cultura escolar en donde se priorice el monitoreo y acompañamiento donde se involucre a todos los actores de la comunidad educativa, con la conformación y capacitación de equipos de docentes de apoyo al monitoreo pedagógico. Crear espacios para que las docentes puedan compartir su práctica pedagógica en comunidades de aprendizaje desde un trabajo colaborativo, con jornadas de capacitación y participación en la formulación del plan de acompañamiento. Implementar estrategias de autoevaluación y coevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.

Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Comunicación.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

La alternativa de solución priorizada para el problema investigado: nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprensión de textos escritos, en el área de Comunicación, en las estudiantes de tercer grado de secundaria de la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Trujillo - UGEL 04. Sur Este es el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación MAE.

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El liderazgo pedagógico del directivo se pone en práctica, fundamentalmente, mediante la orientación de los procesos pedagógicos, que se concretizan en el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

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

5.1.1.1.1 Estrategias de monitoreo. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

a) *Visita al aula.* Es una estrategia que consiste en la observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (Ministerio de Educación, 2014)

b) *Autogestión*. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica.

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

- *Ficha de observación*. Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las herramientas pedagógicas y convivencia al interior del aula. También se le conoce como guía de monitoreo.

- *Cuaderno de campo*. Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

- *Rúbricas*. Es el instrumento de monitoreo que se viene implementando en el sistema educativo actual. Está comprendida en seis aspectos o dimensiones: Involucramiento en las actividades de aprendizaje, maximización del tiempo durante el desarrollo de la clase, promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico, evaluación de los aprendizajes, clima en el aula, y finalmente, normas y mecanismos de convivencia.

A continuación, se presenta un organizador que complementa la información expuesta.

5.1.1.2 *Acompañamiento pedagógico*. El acompañamiento pedagógico es el proceso clave para la asesoría y retroalimentación de la práctica docente. Según Ministerio de Educación (2017b) el acompañamiento es un soporte afectivo y técnico “de encuentro” que busca la mejora de la gestión de los procesos pedagógicos tanto a nivel de planificación como de ejecución.

5.1.1.2.1 *Estrategias de acompañamiento*. Existen diversas estrategias de acompañamiento que se pueden utilizar para la retroalimentación formativa respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución

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

- *Visita al aula*. Es una estrategia que consiste en la asesoría personalizada y en el mismo terreno de la clase, por parte del directivo hacia el docente. Es la estrategia más utilizada en el acompañamiento.

- *Círculos de interaprendizaje*. Como su nombre lo indica, se refiere a la reuniones o mesas de trabajo donde se intercambian experiencias vinculadas, en este caso, al desarrollo de la práctica docente y como potenciarla. Fundamentalmente, se basa en temas sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.

5.1.1.2 Instrumentos de acompañamiento. Los instrumentos que se pueden emplear para el acompañamiento son:

- *Ficha de observación*. Este instrumento permite el seguimiento de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las herramientas pedagógicas y convivencia al interior del aula. También se le conoce como guía de acompañamiento.

- *Rúbricas*. Es el instrumento de acompañamiento que permite una asesoría pormenorizada, es decir por aspectos muy precisos. Estos aspectos son: Involucramiento en las actividades de aprendizaje, maximización del tiempo durante el desarrollo de la clase, promoción del razonamiento, creatividad y pensamiento crítico, evaluación de los aprendizajes, clima en el aula, y finalmente, normas y mecanismos de convivencia.

5.1.1.3 Evaluación de la práctica docente. La evaluación es el proceso más neurálgico y complejo en el proceso de monitoreo y acompañamiento pedagógico. Según Ministerio de Educación (2017b) la evaluación es un proceso permanente de recojo de recojo de información, toma de decisiones y juicios de valor sobre la práctica docente.

5.1.1.3.1 Tipos de evaluación. Existen diversos tipos de evaluación que se pueden utilizar para garantizar la toma de decisiones acertadas. Se sugiere no remitirse a una fuente, y por el contrario, contar con diversas evidencias confiables. Considerando las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, los tipos de evaluación son:

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

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

- *Heteroevaluación*. Es el tipo de evaluación que más se utiliza, sin embargo, el que mayores dificultades ha generado por las condiciones en las que se aplica generando muchas veces temor en el docente o falta de apertura. Se entiende por heteroevaluación como el proceso de reflexión y valoración del desempeño docente basado en el criterio de otra persona, principalmente en el ámbito educativo realizada por el directivo de la institución educativa.

5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación. Los instrumentos que se pueden emplear para la evaluación son:

- *Lista de cotejo*. Este instrumento permite realizar de manera práctica la verificación del cumplimiento de actividades pedagógicas. Permite contrastar los resultados considerando criterios claros y precisos.

- *Rúbricas*. Es el instrumento de evaluación que mide el nivel de logro alcanzado en el desempeño de la práctica docente. Facilita la identificación de los aspectos críticos y la valoración diferenciada en el desarrollo de las competencias profesionales.

5.1.2 Área curricular de Comunicación. El área de Comunicación tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad, y representar el mundo de forma real o imaginaria. Los aprendizajes que propicia el área de Comunicación contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida. (P.C. p. 73)

5.1.2.1 Enfoque Comunicativo del área de Comunicación. En esta área, el marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza – aprendizaje corresponde al enfoque comunicativo. Este enfoque se enmarca en una perspectiva sociocultural y enfatiza las prácticas sociales del lenguaje. Así mismo, las características del enfoque comunicativo son: El contexto es determinante en todo acto comunicativo, la lengua

se enseña y se aprende en pleno funcionamiento, el texto es la unidad básica de Comunicación, los textos deben responder a las necesidades e intereses de los alumnos. La enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los diferentes registros de uso lingüístico. (Ministerio de Educación, 2006, p. 8-9)

5.1.2.2 Competencia: Comprende textos escritos. El estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas.

Comprender un texto escrito es esencialmente darle un significado. Por ello, un aspecto fundamental de la competencia lectora es el manejo del contenido informativo. Así, para el desarrollo cabal de la competencia de comprensión escrita, es requisito identificar información en los textos, reorganizarla e inferir lo que está implícito.

5.1.2.2.1 . Capacidades de comprensión de textos escritos. Recupera información de diversos textos escritos El estudiante localiza e identifica información que se presenta en el texto de manera explícita sin necesidad de hacer inferencias.

- *Reorganiza información de diversos textos escritos.* El estudiante establece una nueva organización de las ideas o de otros elementos del texto, mediante procesos de clasificación y síntesis. Para ello, parafrasea, representa la información de otras formas, reconstruye el contenido del texto leído, establece semejanzas y diferencias, y resume. Esta capacidad presupone que el estudiante extraiga información importante, dejando de lado lo secundario.

- *Infiere el significado de los textos escritos.* El estudiante asigna significado a los textos. Formula inferencias a partir de sus saberes previos, de los indicios que le ofrece el texto y del contexto en el que este se produce. Mientras va leyendo, verifica o reformula sus hipótesis de lectura.

- *Reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos.* El estudiante toma distancia de las ideas propuestas en el texto, o de los recursos utilizados para transmitir ese significado, y juzga si son adecuados o no. Para ello, considera objetivamente el contenido y la forma, evalúa su calidad y adecuación con una perspectiva crítica. Opina reflexivamente sobre el texto usando argumentos que demuestren si lo comprendió.

- *Comprender un texto supone encontrar la información explícita*, completar por deducción aquello que está implícito, focalizar lo relevante y dejar en segundo plano lo secundario. A la vez, se va reflexionando sobre lo que está escrito y lo que no, y sobre la intención y la forma del texto.

5.1.2.2.2 *Estrategias metodológicas para promover la comprensión textos*. Las estrategias metodológicas para promover la comprensión de textos: Las estrategias más pertinentes a utilizar son: Identificación del tema y la idea principal, reconocimiento y empleo de la estructura textual (descriptivo, narrativo, informativo, argumentativo, expositivo, instructivo o historieta) y elaboración del resumen.

Siguiendo a Palincsar y Brown (2007), la comprensión lectora no solo depende de la significatividad lógica (coherencia, cohesión, sintaxis, etc.) y psicológica (“distancia óptima” entre los conocimientos del lector y el contenido del texto). También son imprescindibles “Las estrategias que el lector utiliza para intensificar la comprensión y el recuerdo de lo que lee, así como para detectar y compensar los posibles errores o fallos de comprensión”. La mentalidad implica una actitud alerta en la evaluación de la consecución del objetivo, lo cual nos lleva a variar nuestra actuación cuando nos parece necesario. Enseñar estrategias es enseñar a aprender a aprender.

No se trata de establecer un “listado de estrategias”. Lo que es un medio no puede convertirse en un fin de la enseñanza. La autora no pretende que los estudiantes posean amplios repertorios estratégicos, “sino que sepan utilizar estrategias adecuadas para la comprensión del texto. Palincsar y Brown proponen las que figuran a continuación:

- Saber responder a ¿Qué tengo que leer? ¿Por qué? / ¿para qué tengo que leerlo?

- Activar los conocimientos previos pertinentes en relación al contenido del texto. ¿Qué sé yo, qué me es útil a la hora de afrontar esa lectura? ¿Qué otras cosas pueden ayudarme: ¿acerca del autor, del género, tipo de texto?

- Búsqueda de la información esencial del texto en relación al propio objetivo de la lectura. Discriminación de la información poco relevante en relación al objetivo que preside la lectura.

- Evaluación de la consistencia del contenido en relación a conocimientos previos y el mismo “sentido común”: ¿Tiene sentido el texto? ¿Son coherentes las

ideas que se expresan? ¿Se entiende? ¿Se ajusta o no a lo que yo pienso? ¿Parece argumentar sus ideas?

5.1.2.2.3 Recursos metodológicos para desarrollar la competencia. Los recursos que favorecen la comprensión de texto son recursos impresos o concretos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Motivan la expresión y comprensión oral, despiertan el interés por los aprendizajes, estimulan la imaginación, desarrollan la curiosidad, estimulan la participación activa, entre otros. Un material atractivo e interesante genera curiosidad. Además, si un docente lo usa bien motiva al niño a que aprenda y ayuda a desarrollar capacidades.

Según Gabriel Kaplún (2002) Entendemos por material educativo un objeto que facilita una experiencia de aprendizaje (...), es decir, una experiencia de cambio y enriquecimiento en algún sentido: conceptual o perceptivo, afectivo, de habilidades o actitudes, etc. A su vez Jordi Díaz Lucea (1996), manifiesta que los recursos y materiales didácticos son todo el conjunto de elementos, útiles o estrategias que el profesor utiliza, o puede utilizar, como soporte, complemento o ayuda en su tarea docente. Los recursos didácticos deberán considerarse siempre como un apoyo para el proceso educativo.

Contribuyen al logro de los aprendizajes. Motivan la expresión y comprensión oral. Estimulan la participación activa y el trabajo en equipo. Desarrollan la curiosidad y el emprendimiento. Estimulan la imaginación y la capacidad de abstracción. Permiten optimizar el tiempo en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Activan los procesos cognitivos, afectivos y sociales (Ministerio de Educación - 2012). En el desarrollo de una lectura hay que tener en cuenta lo siguiente: Para comprender antes de la lectura y promover las preguntas de los alumnos acerca del texto.

Solé anima a crear situaciones en las que los alumnos formulen sus propias preguntas acerca de los textos que leen, ya que así se potencia la conciencia del lector sobre lo que sabe y querría o vería necesario saber. Estas preguntas deben estar acordes al objetivo concreto de la lectura: información general, búsqueda de un dato concreto y preciso, etc. Sobre todo, si el objetivo es de comprensión global, Solé recomienda formular o ayudar a los alumnos a formular “preguntas pertinentes” y entiende por este tipo de preguntas aquellas “que conducen a establecer el tema del texto, sus ideas principales o su núcleo argumental”. Posiblemente la autonomía en la formulación de preguntas no se da al principio y es el docente el que tiene que ir

creando el andamiaje necesario para que los alumnos puedan ir formulando por sí mismos preguntas pertinentes sobre los textos.

Construyendo la comprensión durante la lectura y Estrategias a lo largo de la lectura: Tareas de lectura compartida. No es suficiente - con ser muy importante - que los alumnos asistan a la dramatización que de su propio proceso lector hace el docente. “Hace falta además que sean los propios alumnos quienes seleccionen marcas e índices, quienes formulen hipótesis, quienes las verifiquen, quienes construyan interpretaciones”.

Hay un acuerdo generalizado sobre la importancia para la competencia lectora de determinadas actividades de lectura compartida como:

- Formular predicciones sobre lo que aún no se ha leído. Predecir consiste en formular hipótesis razonadas sobre lo que puede encontrarse en el texto, en función de lo leído, género textual, etc.

- Plantearse preguntas sobre lo que se ha leído.

- Aclarar posibles dudas acerca del texto.

- Resumir las ideas del texto.

- Se trata, en definitiva, de convertir al alumno en un lector activo que vaya construyendo una interpretación del texto a medida que lo lee. Lo anterior debe entenderse no como una secuencia fija, sino como una serie de actividades complementarias que deben aplicarse libremente y de manera variada, según situaciones y objetivos. Es fundamental que este tipo de actividades se estimulen desde los primeros años de la escolaridad, para que puedan ir creando en los alumnos y alumnas un componente estratégico que vaya afianzándose y haciéndose progresivamente más complejo y sutil.

Después de la lectura: seguir comprendiendo y aprendiendo y Enseñanza de la idea principal en el aula.

Debemos situar la localización de la idea principal en la confluencia entre los objetivos de lectura que guían al lector, sus conocimientos previos y la información que el autor ha querido transmitir. Cuando un docente pide a su alumnado que identifique “lo que el autor quería transmitir”, no está enseñando esa competencia, sino que simplemente comprueba si el alumno o la alumna han sabido o no encontrarla. La competencia debe, pues, enseñarse, si pretendemos una lectura crítica y autónoma, pero no es fácil. Como orientación pedagógica general, los alumnos

necesitan saber qué es la idea principal, para qué les va a servir y deben poder encontrar las relaciones “entre lo que buscan, sus objetivos de lectura y sus conocimientos previos”.

Las formas de acceder a las ideas principales se expusieron en el primer capítulo. Recordemos: eliminación de la información trivial o redundante; integración de hechos y conceptos en conceptos supra ordenados, identificación de la idea principal, si aparece explícita o elaboración de la misma, si no apareciera. Existe acuerdo entre los investigadores sobre la eficacia de estos principios de actuación.

5.1.2.2.4 *Planificación de sesiones de aprendizajes*. Planificación: Un proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización es la planificación, pues ella permite identificar los objetivos que se desean lograr y como alcanzarlos, así como evaluar lo que es necesario mejorar. La planificación orienta la acción o el conjunto de acciones que se van a realizar, es decir, permite la toma de decisiones eficaces de forma oportuna y pertinente para el logro de los objetivos institucionales.

-*Procesos pedagógicos*. Entendemos los procesos pedagógicos como el conjunto de prácticas, relaciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en procesos educativos, escolarizados y no escolarizados, con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. Cambiar estas prácticas, relaciones y saberes implica por tanto influir sobre la cultura de los diversos agentes que intervienen en los procesos de enseñar y aprender. Los cambios culturales como sabemos requieren, entre otros factores importantes, de sostenibilidad en el tiempo para concretarse. (Palacios, 2000, p. 1).

Una condición básica de todo proceso pedagógico -y que va a atravesar todas sus fases – es la calidad del vínculo del docente con sus estudiantes. En el modelo pedagógico más convencional, donde los estudiantes tienen un rol pasivo y receptivo, el docente no se vincula con ellos, solo les entrega información; además de controlar su comportamiento. El desarrollo de competencias, es decir, el logro de aprendizajes que exigen actuar y pensar a la vez requiere otro modelo pedagógico, donde el vínculo personal del docente con cada uno es una condición indispensable. (Ministerio de Educación, 2014).

- *Problematización*. Son situaciones retadoras y desafiantes de los problemas o dificultades que parten del interés, necesidad y expectativa del estudiante pone a prueba sus competencias y capacidades para resolverlos. Hay que escoger

cuidadosamente la situación que se propondrá como desafío inicial de todo el proceso y/o de cada clase o unidad de aprendizaje. La forma que adopte este planteamiento dependerá en buena medida de la estrategia elegida.

- *Propósito y Organización.* Implica dar a conocer a los estudiantes los aprendizajes que se espera que logren el tipo de actividades que van a realizar y como serán evaluados. Hay que prever el momento para comunicar los propósitos de la unidad y los aprendizajes que se lograrán y organizar el tipo de actividades y tareas requeridas para resolver el reto. Esto exige conocer los recursos disponibles: textos, cuadernos de trabajo, obras literarias y no literarias, etc., o los que son propios de la escuela y prever los que se usarían.

c) *Motivación, Interés, Incentivo.* La auténtica motivación incita a los estudiantes a perseverar en la resolución del desafío con voluntad y expectativa hasta el final del proceso para ello se debe despenalizar el error para favorecer un clima emocional positivo. Esto no solo significa planificar las actividades para generar la motivación, el interés o algún incentivo. Además, supone redefinir el rol del docente a lo largo de todo el proceso para que el interés no decaiga y que ninguno se desenganche de la actividad, desmotivado por alguna dificultad. Mantener en alto la motivación o el interés por la tarea, le exige al docente poner mucha atención a los aciertos y errores de los estudiantes, para que su acción incentivadora tenga base en las posibilidades de cada uno.

d) *Saberes Previos.* Todos los estudiantes de cualquier condición social, zona geográfica, cultura o trayectoria personal tienen vivencias, conocimientos, habilidades, creencias y emociones que se han ido cimentando en su manera de ver y valorar el mundo, así como de actuar en él. Recoger estos saberes es indispensable, pues constituyen el punto de partida de cualquier aprendizaje. Lo nuevo por aprender debe construirse sobre esos saberes anteriores, pues se trata de completar, complementar, contrastar o refutar lo que ya se sabe, no de ignorarlo.

La forma de identificarlos puede ser muy diversa, pero sea cual fuere la estrategia empleada carece de sentido recuperar saberes previos para después ignorarlos y aplicar una secuencia didáctica previamente elaborada sin considerar esta información. Tampoco significa plantear preguntas sobre fechas, personas, escenarios u otros datos intrascendentes, sino de recuperar puntos de vista, los procedimientos para hacer algo, las experiencias vividas sobre el asunto, etc.

e) *Gestión y Acompañamiento*. Implica generar secuencias didácticas y estrategias adecuadas para los distintos saberes y así mismo acompañar a los estudiantes en su proceso de ejecución y descubrimiento suscitando reflexión, crítica, análisis, diálogo, etc. para lograr la participación activa de los estudiantes en la gestión de sus propios aprendizajes. Hay que anticipar las estrategias a utilizar en el proceso de enseñanza aprendizaje; pero sobre todo es necesario generar interacciones de calidad que faciliten el aprendizaje en todos los estudiantes y que garanticen formas de apoyo a los estudiantes con dificultades. De igual forma, se deben anticipar las estrategias y los momentos de retroalimentación al grupo, durante el proceso y al final.

f) *Evaluación*. Es inherente al proceso desde el principio a fin, se diseña a partir de tareas auténticas y complejas que movilicen sus competencias. Es necesario que el docente tenga claro lo que se espera logren y demuestren sus estudiantes y cuales son la evidencias que demuestran los desempeños esperados. El recojo frecuente de información acerca del progreso de los aprendizajes de los estudiantes es lo que hará que la programación cumpla con sus tres características básicas (flexible, abierta, cíclica). Este recojo es considerado por muchos un elemento clave para producir mayores logros de aprendizaje. Por otro lado, hay que prever las estrategias de evaluación formativa y certificadora o sumativa para cada aprendizaje programado.

5.1.2.2.4. *Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones del área de Comunicación*. La convivencia escolar refiere a la capacidad de las personas de vivir con otras (con-vivir) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca, la convivencia escolar es a la vez un desafío y un aprendizaje. Un aprendizaje, pues supone una enseñanza que está íntimamente ligada con el proceso educativo de la persona y, como tal, en directa relación con el contexto, el medio social y familiar donde se ha desarrollado.

La convivencia se aprende y se practica en el entorno familiar, en la escuela, en el barrio, en el mundo social más amplio. Tiene que ver con la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros; con la tolerancia. Por eso, la convivencia vivida y experimentada en la institución escolar es el germen del ejercicio de la ciudadanía y de la democracia. Aprender a con – vivir constituye la base para la construcción de una sociedad más justa y una cultura de la paz, porque se sustenta en la dignidad de la persona; en el respeto y cuidado de sus derechos y sus deberes.

Desde esta perspectiva, el clima escolar es producto y fruto de la enseñanza y el aprendizaje de la convivencia en el aula, en los recreos, en el deporte, en los actos oficiales, donde los adultos tienen una responsabilidad central ya que se constituyen modelos para niños, niñas y jóvenes. Los estudiantes, al ser personas en proceso formativo, observan e imitan los comportamientos de los adultos en la interrelación, en la resolución de los conflictos y en el manejo de su agresividad.

Otra de las condiciones que debemos gestionar de manera eficiente en las instituciones para apoyar una práctica pedagógica adecuada, es sin lugar a duda el clima escolar, resultado de la convivencia basada en las relaciones de confianza, respeto, afecto, amistad e integración, entre los diversos actores educativos. Esta condición constituye de acuerdo a los estudios internacionales uno de los factores con mayor repercusión en los logros de aprendizaje de los estudiantes, debido a que les aporta condiciones emocionales que influyen positivamente en sus aprendizajes.

La evidencia internacional es clara en afirmar que el clima escolar impacta directamente en el logro de los aprendizajes. Es decir, cuando los escolares se llevan bien, suelen sacar mejores notas. En cambio, en las escuelas y aulas donde la violencia es frecuente, sus estudiantes obtienen las peores notas. (Ministerio de Educación, 2015 p.56)

Las instituciones educativas son espacios de formación para el aprendizaje de la convivencia democrática. Ello requiere que constituyan espacios protectores y promotores del desarrollo, donde todos sus integrantes sean valorados, protegidos, respetados. Tengan oportunidades para hacerse responsables de sus actos y reafirmen su valoración personal. (Ministerio de Educación; 2013, p. 46)

Para promover este clima escolar adecuado es importante tener presente que en toda institución educativa donde se relacionan diversos actores va a generarse diversas fuentes y situaciones de conflictos, pero lo importante es percibirlo como una oportunidad y no como algo negativo. Tradicionalmente el conflicto posee connotaciones negativas y se percibe como desarmonía, incompatibilidad, pugna, litigio, violencia e incluso se lo asocia a emociones como ira, rabia y pérdida. Desde hace algunos años, se viene promoviendo la comprensión del conflicto como una oportunidad para fortalecer las relaciones humana democráticas. (Ministerio de Educación, 2013, p.23)

Por lo tanto, es necesario promover en las IE el conocimiento y la aplicación de estrategias de prevención y resolución de conflictos, así como el desarrollo de

habilidades para responder a los conflictos sin violencia, tanto al personal laboral como a su promoción en los estudiantes.

b. Estrategias para la mejora de la convivencia y la participación en la escuela. A través de la gestión de conflictos, para contribuir a una gestión positiva del conflicto, la literatura considera los siguientes procedimientos principales (Ministerio de Educación 2009; Bedoya et al.2007; Crawford y Bodine 2001):

La negociación: en este proceso hay un mediador que dirige y facilita los intercambios entre las partes y ayuda a buscar una solución. El mediador no propone soluciones como el conciliador, sino que conduce a las partes de forma que ellas mismas crean las alternativas y deciden sobre ellas. La mediación es un proceso voluntario y privado.

La mediación o negociación asistida: en este proceso las partes dialogan y deciden sobre el proceso y sobre el resultado. No se da la intervención de un tercero.

Como ya he dicho antes, la mediación es el proceso más utilizado en el ámbito escolar, a continuación, vamos a profundizar en las etapas de la mediación y en las características de un buen mediador. (Ministerio de Educación 2009)

Entre otras muchas cualidades el Mediador Escolar es un tipo de persona que ve el conflicto como algo natural, son aquellas personas que son capaces de ver en el conflicto una oportunidad para el fomento del diálogo, de la paz y de la cultura de la no violencia. A partir de esta reflexión, las cualidades que me parecen esenciales para llegar a ser buen Mediador Escolar. Son estas:

- Establece las normas. El Mediador Escolar es el encargado de establecer las normas para el buen funcionamiento de una Mediación Escolar. Tres normas son las esenciales: Hablar y escuchar por turnos, Hablar sin interrumpir y Cooperar para cambiar la situación.

- No juzga. Los conflictos no deben verse como algo negativo o positivo, simplemente se trata de canalizar la forma en la que ese conflicto se puede abordar. Por tanto, los Mediadores Escolares no deben ejercer de juez y parte en un conflicto, sino que son una pieza más para la resolución del mismo.

- Escucha activamente. La función del Mediador Escolar se centra en la escucha activa, es decir, escuchar y ser capaz de comprender a las personas afectadas por un conflicto, y sin emitir nunca juicios de valor.

- Respetar la confidencialidad. El proceso de una Mediación Escolar debe basarse en el respeto a la confidencialidad de las personas ya que es un aspecto básico para la generación de confianza.

- Transformar el conflicto. A partir de la escucha activa debe esforzarse en crear opciones que ayuden a resolver el conflicto.

- No sancionar. Al ser la Mediación de carácter voluntario, no tiene la capacidad para sancionar un conflicto. Atendiendo a las Normas de Convivencia, será él quien derive al tutor o a un miembro del Equipo Directivo cuando el conflicto atente contra las Normas de Convivencia.

- No da soluciones. El Mediador no debe ser la persona que solucione el conflicto. Esa no es su función en una Mediación Escolar. El conflicto debe ser resuelto por las personas afectadas. En este sentido, el Mediador Escolar tiene como objeto escuchar, clarificar, crear opciones, pero no debe dar la solución o soluciones a ningún conflicto.

- Estar disponible. Estar dispuesto y preparado para llevar a cabo una Mediación. Además, junto con la disponibilidad, la inmediatez para la resolución de un conflicto es un aspecto fundamental que debe tener en cuenta.

- Saber parafrasear. Una vez las personas afectadas por un conflicto han dado su versión, es muy importante que el Mediador Escolar sea capaz de parafrasear lo dicho por los afectados por un conflicto. El hecho de poder parafrasear permite que otra persona neutra al conflicto diga las palabras que los afectados por el conflicto han pronunciado. El valor de la palabra es algo esencial en una Mediación Escolar porque de ella depende en gran medida la resolución de cualquier conflicto escolar.

- Saber pactar. La finalización de una Mediación Escolar pasa porque las dos partes afectadas de un conflicto sean capaces de hacer pactos. El correcto cumplimiento de los pactos, así como su seguimiento son aspectos que el Mediador debe ser capaz de asumir.

5.2 Experiencia Exitosa.

La experiencia exitosa denominada “Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” fue desarrollada por los docentes: Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara cuyo trabajo fue realizado en el año 2015 en la Institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” del distrito La Banda de Shilcayo, de Tarapoto provincia y región San Martín con apoyo de la Fundación Telefónica, de Tarea y de la Federación Internacional “Fe y Alegría” ejecutado durante tres años consecutivos.

La Institución Educativa “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” atiende a los niveles de Inicial, Primaria y secundaria, en el momento de la realización del trabajo contaba con 718 estudiantes: 92 en inicial, 448 en primaria y 178 en secundaria; más del 70% de estudiantes tenían problemas de aprendizaje, esto se reflejaba en las bajas calificaciones, en el alto índice de reprobación y de deserción escolar, además era notable el marcado desinterés de los chicos y chicas por el estudio.

Pero, sin embargo, mostraban entusiasmo y buena predisposición por las actividades artísticas y deportivas, lo que se consideró como fortaleza. La cantidad de docentes que participaron fueron 37, de los cuales 30 estuvieron en calidad de nombrados y 7 en calidad de contratados; además, se podía notar que aproximadamente el 80% de los maestros se encontraban desmotivados con poca o casi ninguna predisposición para trabajar de manera comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa.

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

La organización de la Institución era de la siguiente manera: director, Sub director, Consejo Educativo Institucional (CONEI), comisiones de trabajo como: comité de tutoría, medio ambiental, banco del libro, asuntos sociales, gestión de

riesgo de desastres, concursos, y municipio escolar; además, los padres de familia se encuentran organizados en comités de aula y asociación de padres de familia (APAFA). Con relación a los padres de familia, era evidente la poca o nula participación en el seguimiento, control y motivación de sus hijos, que contribuyera positivamente en el proceso de formación de los chicos y chicas.

La experiencia exitosa se organizó por fases. En la primera fase se logró realizar un diagnóstico de la institución en el aspecto interno y externo; dicha evaluación fue realizada por un equipo de la Federación Fe y Alegría, además del apoyo de todos los docentes de la institución educativa. El diagnóstico abordó las dimensiones del contexto: socio– familiar, educativa–pedagógica, cultural, económico y medio ambiental de la Institución. La segunda fase consistió en analizar los resultados del diagnóstico y determinar el problema; trabajo que se realizó con participación de todos los agentes educativos.

Asimismo, la tercera fase consistió en el planteamiento de líneas de acción como: Sensibilización a la comunidad educativa con respecto al problema del bajo rendimiento académico, formación y capacitación a la comunidad educativa, fortalecimiento del consejo académico, enriquecimiento del centro de recursos tecnológicos e incentivar su uso adecuado. Como cuarta fase se ejecutaron las actividades programadas como: talleres de capacitación en estilos de aprendizajes, propuestas pedagógicas y aplicación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el trabajo pedagógico, capacitación a docentes sobre Rutas de Aprendizaje. No obstante, en la quinta fase se fortaleció el liderazgo directivo y docente como también se actualizó la propuesta pedagógica y por ende se fortaleció y ejecutó el Plan de monitoreo y acompañamiento. En la fase final se dio el proceso de reflexión asumiendo cada uno de los integrantes de la Institución sus propios compromisos.

Después de realizar todo el trabajo, hoy el 90% de maestros presenta actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, se ha logrado unificar el trabajo de acuerdo a propuesta pedagógica institucional, además se ha logrado que el 100% de maestros tenga al día su carpeta pedagógica, y se ha concientizado a los maestros a realizar más trabajos colaborativos, los docentes tienen apertura para con sus colegas y tienen actitudes cooperativas. Los estudiantes vienen mejorando su rendimiento académico, ha mejorado la imagen institucional frente a la comunidad, contamos con más estudiantes que nos está generando dificultades con la infraestructura, los

docentes planifican sus actividades y además hacen uso de las TIC y de todos los recursos que existe en la institución educativa.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es indispensable implementar e institucionalizar un sistema de mejora, trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa, reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas, para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien claro nuestra propuesta pedagógica institucional, realizar evaluaciones cíclicas a la institución educativa y en todos sus aspectos, esto permite tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Se propone mejorar el desempeño docente a través de la implementación del Monitoreo, acompañamiento y evaluación para elevar los aprendizajes de los estudiantes.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa “Santa Rosa” Provincia de Trujillo - UGEL N° 04. Sur Este – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. La formulación de los objetivos específicos están en función a los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de los docentes.

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el manejo de estrategias para aplicar el enfoque comunicativo textual, el uso del tiempo en las actividades pedagógicas y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprensión de textos escritos.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos del área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción.

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

| ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | INDICADORES | METAS | ESTRATEGIAS/ TIPOS | ACTIVIDADES | RESPONSABLES | CRONIGRAMA | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--------------------|---|-----------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| | | | | | | | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | | |
| Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación. | Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula. | Porcentaje de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información. | 100% de visitas al aula atendidas | Visita al aula. | 1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE. | Equipo directivo | x | | | x | | | | | | | | |
| | | | | | 1.2Jornada de revisión del instrumento de monitoreo | Equipo directivo | x | x | | | | | | | | | | |
| | | | | | 1.3Elaboración del cronograma de monitoreo | Equipo directivo | | x | | | | | | | | | | |
| | | | | | 1.4Diagnóstico del desempeño docente. (Visita al aula) | Equipo directivo | | x | | | | | | | | | | |
| | | | | | 1.5Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita | Equipo directivo | | x | | | | | | | | | | |
| | Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo Pedagógico para fortalecer las capacidades de los docentes en el desarrollo de la competencia comprensión de textos escritos, del área de Comunicación. | Porcentaje de visitas ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente. | 100% de visitas ejecutadas al docente de la IE. | Visita al aula | 2.1Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento. (Observación de un video, sobre acompañamiento). | Equipo directivo | x | x | x | | | | | | | | | |
| | | | | | 2.2Elaboracion del cronograma de acompañamiento. | Equipo directivo | | x | | | | | | | | | | |
| | | | | | 2.3Ejecucion de las visitas al aula: asesoría personalizada. | Equipo directivo Comité MAE | | x | | x | | | x | | | x | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|---|--------------------------------|---|---|--|---|--|---|---|--|---|--|--|---|
| | | Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para el acompañamiento de la práctica docente. | 100% de círculos de aprendizaje atendidas. | Círculos de interaprendizaje | 3.1 Sensibilización sobre el perfil docente según el enfoque por competencias. | Equipo directivo Comité MAE | x | | | | | | | | | | | |
| | | | | | 3.2 Socialización de los diarios de campo con énfasis en el manejo de los procesos pedagógicos y disciplina en el aula. | Equipo directivo Comité MAE | x | x | | x | | | x | | | | | |
| | | | | | 3.3 Socialización de buenas prácticas sobre el manejo de estrategias de convivencia escolar. | Equipo directivo | | | | | | x | | | x | | | |
| | Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprensión de textos del área de Comunicación. | Porcentaje de jornadas de reflexión ejecutadas para la evaluación de la práctica docente. | 4.3 Jornada de trabajo: Coevaluación de la práctica docente - Entrevista en pares. 4.2 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente. | Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación | 4.1 Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente. | Equipo directivo Comité MAE | | x | | | | | | | | | | |
| | | | | | 4.2 Micro talleres sobre la autoevaluación del desempeño docente: - Elaboración de informes de autoevaluación. | Equipo directivo Comité MAE | | | | | | | x | | | | | x |
| | | | | | 4.3 Elaboración de plan de mejora de evaluación de la práctica docente. | Equipo directivo Comité MAE | | | | | | | | | | | | 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 muy importante para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar, continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá. El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Actores: Principales responsables de las actividades y personal involucrado.
- Evidencias, instrumentos y recursos: Referidos a los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa; así como, los medios de recojo de información e insumos.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | INDICADORES | ESTRATEGIAS/ TIPOS | ACTIVIDADES | ACTORES | NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN / SEMESTRAL / TRIMESTRAL | | | | | | EVIDENCIA | INSTRUMENTOS | RECURSOS | % DE LOGRO DE META |
|--|--|--------------------|--|-----------------------|--|---|---|---|---|--|--|---------------------|--|---------------------------|
| | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| Ejecutar visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula. | Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información | Visita al aula | 1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la Institución Educativa “Santa Rosa” | Directivo Docentes | | | | | | X | Acta de asistencia Panel de productos | Guía de observación | -Ficha de monitoreo -Carpeta pedagógica | 40% de visitas ejecutadas |
| | | | 1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo. | Directivo Docentes | | X | | | | Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados. | | | | |
| | | | 1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo | Directivo | | | X | | | Plan de monitoreo | | | | |
| | | | 1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita) | Directivo Docentes | | | X | | | Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente. | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----------------|---|-----------------------|--|--|---|--|-------------------------|---|---------------------|---|---------------------------|
| | | | 1.5 Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita | Directivo Docentes | | | X | | | Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento | Guía de observación | Cronograma de pasantía. Protocolo. | 40% de visitas ejecutadas |
| | | | 1.6 Observación de sesiones de aprendizaje... (Visitas 2, 3) | Directivo Docentes | | | X | | Informe de monitoreo. | | | | |
| Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas en el aula y círculos de interaprendizaje para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula. | Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información. | Visita al aula | 2.1. Reunión de socialización sobre las sesiones observadas. | Directivo Docentes | | | x | | | -Acta de asistencia - Acta de reunión y acuerdos | Guía de observación | Cronograma de pasantía. Protocolo. | 40% de visitas ejecutadas |
| | | | 2.2. Elaboración de un cronograma de acompañamiento. | Directivo Docentes | | | x | | Plan de acompañamiento. | | | | |
| | | | 2.3. Acompañamiento al docente. | Directivo Docentes | | | x | | Acta de acompañamiento | | | | |
| | | | 2.4. Sistematización y Comunicación de resultados. | Directivo Docentes | | | x | | -Acta de reunión. | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------------------------------|---|--------------------|--|---|---|--|--|--|--|---------------------|--|---------------------------|--|---|
| | | | 2.4. Sistematización y Comunicación de resultados | Directivo Docentes | | | x | | | | -Acta de reunión | Guía de observación | Cronograma de pasantía. . Protocolo. | 40% de visitas ejecutadas | | |
| | | | 2.5. Elaboración del informe de acompañamiento. | Directivo Docentes | | x | | | | | - Informe de acompañamiento. | | | | | |
| | Porcentaje de talleres de círculos de interaprendizaje y ejecutadas para mejorar la práctica docente. | Círculos de interaprendizaje | Reunión con docentes para diagnosticar temas de interés en común. | Directivo Docentes | | | x | | | | -Acta de reunión | | | | | |
| | | | Elaboración de un cronograma de ejecución de actividades. | Directivo Docentes | | | x | | | | Plan de ejecución de talleres de interaprendizaje | | | | | |
| | | | Ejecución de círculos de interaprendizaje | Directivo Docentes | | | x | | | | Registro de reconocimiento a docentes por actividades realizadas | | | | | 45% de la realización de círculos de interaprendizaje |
| | | | Elaboración de informe de los talleres. | Directivo | | | x | | | | Informe de los avances en | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|--|---|--|--|---|---|---|--|
| Evaluar la práctica docente en el área de Comunicación e a través de estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para la mejora continua de la práctica docente y el logro de los aprendizajes | Porcentaje Jornadas de reflexión ejecutadas para mejorar la práctica docente. | Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación | Reuniones de sensibilización sobre la importancia de la evaluación de la práctica docente | | | | x | | | Acta de reunión | -Guía de observación. -Cuestionario -Guía de encuesta | -Informes. -Plan de monitoreo y acompañamiento. -Cuaderno de campo. -Carpeta pedagógica. | 45% de la ejecución de la heteroevaluación |
| | | | Aplicación de encuestas de satisfacción a los estudiantes sobre el desempeño docente | | | | x | | | Encuestas | | | |
| | | | Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación de los docentes | | | | x | | | Acta de reunión de reflexión | | | |
| | | | Reuniones de socialización sobre el logro de los aprendizajes de los estudiantes. | | | | x | | | Instrumentos de evaluación de los estudiantes | | | |

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

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

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | RIESGOS | MEDIDAS A ADOPTARSE |
|--|---|--|
| <p>Monitorear la práctica docente en el desarrollo del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, y la convivencia en el aula.</p> | <p>-Resistencia al monitoreo. -Escasos espacios para organizar un monitoreo sostenido.</p> | <p>Sensibilización sobre la importancia, impacto del monitoreo sobre los aprendizajes de los estudiantes. Crear una cultura escolar en donde se priorice el monitoreo y acompañamiento donde se involucre a todos los actores de la comunidad educativa. Adaptación de las estrategias en el momento del monitoreo. Conformación y capacitación de equipos de docentes de apoyo al monitoreo pedagógico.</p> |
| <p>Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de las capacidades del área Comunicación.</p> | <p>-Limitación del tiempo para realizar un acompañamiento permanente. -Poca apertura a recibir sugerencias.</p> | <p>Crear espacios para que las docentes puedan compartir su práctica pedagógica. Comunidades de aprendizaje desde un trabajo colaborativo. Jornadas de capacitación y participación de los docentes en la formulación del plan de acompañamiento.</p> |
| <p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la capacidad del área de Comunicación</p> | <p>-Poca disposición a la evaluación entre pares. -Escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación.</p> | <p>Implementar las estrategias de autoevaluación y coevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.</p> |

Figura 6. Matriz de riesgos y medidas adoptarse.

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. Frente a lo detallado se presenta la siguiente figura:

| Actividades | Periodo | Costos | Fuentes de financiamiento |
|--|-------------------------|---|--|
| 1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IIEE | Primera semana de marzo | S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes | Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA |
| 1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo | Segunda semana de marzo | S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes | Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA |
| 1.3 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita) | cuarta semana de marzo | S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes | Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA |
| 1.4 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...) | Abril-Mayo | S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes | Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA |
| 2.1 Acompañamiento al docente | segunda semana de junio | S/ 2.00 de copias | Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA |
| 2.2 Sistematización y Comunicación de resultados | tercera semana de junio | S/ 5.00 para papel y plumones | Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA |
| 2.3 Elaboración del informe de acompañamiento. | Cuarta semana de junio | 1.00 de papel | Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA |
| 3.1 Elaboración de un cronograma de ejecución de actividades. | Primera semana de julio | S/ 1.00 para papel | Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA |

| | | | |
|--|----------------------------------|-------------------------|--|
| | | | |
| 3.2 Ejecución de talleres de círculos de interaprendizaje | Segunda semana de julio – agosto | S/ 5.00 para materiales | Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA |
| 3.3 Elaboración de informe de los talleres. | Primera semana de setiembre | S/ 1.00 para papel | Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA |
| 4.1 Aplicación de encuestas de satisfacción a los estudiantes sobre el desempeño docente | Tercera semana de setiembre | S/ 3.00 para copias | Recursos propios Donaciones Cuota de APAFA |

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió fortalecer capacidades de liderazgo pedagógico de manera progresiva desde el inicio del proceso de formación las orientaciones recibidas favorecieron también el empoderamiento en la gestión escolar, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio en los aprendizajes en la competencia comprensión de texto escritos en el área de Comunicación, y la toma de decisiones estratégicas frente a la alternativa de solución priorizada, que involucró la participación de diversos de la Institución Educativa. Nivel insatisfactorio en los aprendizajes en la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, en los estudiantes del tercer grado de secundaria de la Institución Educativa “Santa Rosa” de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este.

El Módulo de inducción se abordó el marco teórico referencial sobre el liderazgo pedagógico, se brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de comprensión textos escritos en los estudiantes del tercer grado de secundaria de la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Trujillo - UGEL 04. Sur Este. También en este módulo se prestó especial interés en reconocer al directivo como un Líder Pedagógico, y desde allí empoderando de su impacto en la mejora de la práctica pedagógica.

El Módulo 1 denominado La dirección escolar. Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, se identificó los problemas, se establecieron criterios para priorizarlo, se analizaron las causas y factores asociados a los mismos, se formuló las alternativas de solución al problema priorizado. Como producto de este módulo se identificó el problema como también sus causas y sus factores asociados mediante la metodología de la Chakana y la espiral de análisis de Micro, Meso y Macro de la realidad educativa. Cabe indicar que, en virtud a lo encontrado se identificó como causas principales del problema en la Institución Educativa Santa Rosa: Estrategias metodológicas en el área de Comunicación.

Por otro lado, en el módulo uno se reflexionó sobre el enfoque crítico reflexivo de la práctica docente en el marco de la dirección Escolar, su conocimiento permitió que se promueva en la gestión de la Institución Educativa el proceso de diagnóstico, reflexión y compromiso frente al problema identificado.

En el Módulo dos, Planificación escolar. La toma de decisiones informada. Se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; se contextualizan y priorizan los problemas del Plan de Acción, se analizan las alternativas, se establecen los objetivos, metas y resultados vinculándolas con los procesos de gestión escolar.

Uno de los enfoques del proceso de gestión escolar es el enfoque de procesos y la mejora continua que formula que un resultado deseado se alcanza más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, este enfoque ha permitido considerar que el problema identificado "logros insatisfactorios en la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación" debe ser abordado en conjunto, desde la participación pertinente de todos y cada uno de los actores involucrados en el problema, en cada uno de los procesos desde diagnóstico hasta la resultados para formulación, sistematización y evaluación de resultados para formular estrategias de cambio y mejora continua desde el rol de Líder Pedagógico.

El Módulo tres, referido a la Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva. En este módulo, se identificó de forma clara y sustentada el problema priorizado vinculada a la convivencia. Siendo el clima institucional y la participación un constructo complejo, se delimito su injerencia según la realidad de la institución educativa "Santa Rosa": También en este módulo se elaboró el informe de diagnóstico incidiendo en el procesamiento de la información y las conclusiones tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, y las tablas de especificaciones causas de elaborar el Informe del Diagnóstico; así mismo permitió conocer aspectos sobre clima institucional como: autorregulación emocional, prevención del agotamiento profesional que influyen en el adecuado clima institucional. En este módulo también se logró construir las tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal.

Referido al Módulo cuatro, permitió empoderar al directivo en el manejo del currículo, la gestión curricular y comunidades de aprendizaje con la finalidad de orientar con liderazgo el desarrollo de la práctica docente. También permitió

comprender y aplicar conocimientos para sustentar la alternativa priorizada, sabiendo que el MAE tiene como punto de partida la comprensión de los lineamientos curriculares, sus demandas y necesidades por otro lado se desarrollaron las habilidades interpersonales vinculada a cómo resolver conflictos, manejar situaciones de violencia y disciplina restaurativa; todo ello en razón a reconocer que para una adecuada gestión curricular el directivo debe establecer relaciones armoniosas. Como producto se obtuvo el Marco referencial del Plan de Acción.

Finalmente, en el Módulo cinco, denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió elaborar e identificar las estrategias e instrumentos del MAE en el marco de la mejora continua y de la consolidación de las comunidades profesionales de aprendizaje como una de las condiciones que el estudiante aprenda. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que implique la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del módulo fue la elaboración de una matriz de metas, objetivos y actividades del Plan de Acción.

El desarrollo de cada uno de estos módulos permitió a nivel profesional crecer considerablemente y por ende asumir nuevos retos a nivel institucional en pos de la mejora educativa de nuestros estudiantes.

10. Lecciones aprendidas

En este trabajo académico la primera lección aprendida fue comprender que se debe partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje. En ese sentido el trabajo colaborativo ha sido de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitieron recoger información cuantitativa y cualitativa valiosa para la adecuada toma de decisiones en la priorización de la alternativa de solución. Los talleres de sensibilización sobre el manejo y conocimiento del currículo, constituyeron las principales formas de intervención para involucrar a las docentes en la planificación y ejecución del monitoreo pedagógico (no tenían claridad que en el monitoreo implicaba capacitación previa del currículo y que esta acción es el punto de partida).

Es primordial comprender que el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente es un proceso sistémico y continuo que debe involucrar a toda la comunidad educativa, especialmente a los docentes, que constituye la principal forma de intervención del Líder Pedagógico sobre la práctica docente siendo de gran importancia la elaboración de un Plan de MAE en la Institución Educativa “Santa Rosa” el cual debe partir de un análisis previo del currículo nacional en donde se contará con participación de toda la plana docente, así como también partirá de un previo diagnóstico institucional.

Es necesario involucrar a la comunidad docente en la construcción del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en donde se establecieron compromisos comunes, creando una comunidad de aprendizaje mediante la colaboración y el apoyo mutuo para visualizar mejoras en el rendimiento escolar en el cumplimiento de sus metas propuestas.

Es importante gestionar el clima institucional y de convivencia, se plantea como uno de los factores en los que el liderazgo del directivo es muy importante para generar la motivación y el compromiso de la comunidad educativa para el logro de un clima propicio para los aprendizajes y el desarrollo humano de todos los miembros. Su vigencia permite que en la Institución educativa se reconozca a los conflictos como una oportunidad pedagógica para el aprendizaje teniendo en cuenta que con la aplicación de estrategias de intervención: consensuadas, participativas,

colaborativas y colectivamente aceptadas, a fin de ir construyendo espacios de convivencia libres de violencia, discriminación e intolerancia, que servirán para generar una cultura de paz en un contexto de diálogo y fortalecer valores como el respeto, la tolerancia, la responsabilidad y habilidades sociales como la Comunicación, la asertividad, la toma de decisiones; aspectos fundamentales que toda Institución Educativa debe asumir para la formación integral de los estudiantes y la construcción de una convivencia armoniosa.

Referencias

- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED. Recuperado de www.educarchile.cl/UserFiles/P0001/5CFile/5CLiderazgo720y720mejora.
- Bolívar, A. (2010). “¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?” *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106 Colombia, Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005”.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. Recuperado de www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning. A Review of Research for the learning from leadership Project*. New York, NY: The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. Nottingham: National College for School Leadership. University of Nottingham.
- Leithwood, K. (2009). Recuperado de www.revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/download/.../2620
- Ministerio de Educación. (2003). *Ley N° 28044. Ley General de Educación*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>
- Ministerio de Educación. (2013) *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.

- Ministerio de Educación. (2013). Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Lima: Ministerio de Educación. (2014). Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2016a). Currículo Nacional. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2016b). Guía para la formulación del plan de monitoreo. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2016c). Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I. E. - 2017. Lima: Ministerio de Educación.
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>
- Rodríguez – Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y educadores*, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K. (2008). The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674