

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA PRODUCE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL II CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 1520 “RAYITOS DE SOL Y LUNA” DEL DISTRITO DE MOCHE - UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE – LA LIBERTAD.

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

ALVAREZ TRIGOSO, María Cecilia

La Libertad- Perú

2018

## Índice

Introducción .....	1
1. Identificación de la Problemática.....	4
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 1520.....	4
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	6
2. Diagnóstico .....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados .....	9
2.1.1 Resultados cuantitativos .....	9
2.1.2 Resultados cualitativos .....	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE	
Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución .....	18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada .....	21
5.1 Marco Conceptual .....	21
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación .....	21
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico .....	21
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico .....	21
5.1.1.1.3 Instrumentos de monitoreo pedagógico .....	22
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	23
5.1.1.2.2 Estrategia de acompañamiento pedagógico .....	23
5.1.1.3 Evaluación .....	24
5.1.1.3.1 Definición de evaluación .....	24
5.1.1.3.2 Tipos de evaluación .....	24
5.1.1.3.3 Instrumentos de evaluación .....	25
5.1.2 Área curricular de Comunicación .....	25
5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación .....	25
5.1.2.2 Competencia produce textos escritos.....	25
5.1.2.3 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia	

produce textos escritos .....	26
5.1.2.4 Procesos didácticos del área de Comunicación.....	26
5.1.2.4.1 La planificación.....	26
5.1.2.4.2 La textualización.....	26
5.1.2.4.3 La revisión.....	26
5.1.2.5 Planificación de sesiones de aprendizaje.....	26
5.1.2.6 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de las sesiones de Comunicación .....	27
5.2. Experiencia Exitosa .....	27
6. Diseño del Plan de Acción .....	29
6.1 Objetivos .....	29
6.1.1 Objetivo general.....	29
6.1.2 Objetivos específicos .....	29
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	29
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	34
8. Presupuesto .....	40
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción .....	42
10. Lecciones Aprendidas .....	45
Referencias.....	46

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de los resultados del diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	31
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....,	35
<i>Figura 6.</i> Riesgos y Medidas a adoptarse.....	39
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	40

## **Introducción**

Este trabajo académico se ha elaborado porque es un requisito para optar el título de Segunda Especialidad Profesional en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, en el programa de formación en servicio brindado por el Ministerio de Educación. Así mismo, cabe mencionar que en la Institución Educativa N° 1520, se presenta un nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia produce textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 1520 "Rayitos de Sol y Luna" del distrito de Moche – UGEL 04 Trujillo Sur Este, por lo que se realiza también el presente trabajo académico con la finalidad de responder a esta demanda institucional y mejorar la práctica docente en el aula. Así se estará enfocando la gestión al logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes, bajo el liderazgo pedagógico del director; respondiendo así con la alternativa más pertinente y viable que es la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación.

El presente trabajo académico es el resultado de un trabajo conjunto que contó con la participación de la comunidad educativa donde se involucraron estudiantes, padres de familia, docentes y directora, a través de jornadas de reflexión donde se analizó la problemática de la IE Surge el interés de realizar este trabajo, a partir del análisis de los resultados en las actas y las fichas de monitoreo en el área de comunicación, donde evidenciamos el bajo nivel de logro de los estudiantes; para lo cual haciendo uso de la técnica del árbol de problemas y objetivos, se ha logrado identificar que las docentes vienen evidenciando un limitado manejo del enfoque del área de comunicación lo que repercute en el logro de los aprendizajes de los estudiantes de educación inicial.

Es por ello que se consideró abordar oportunamente el problema anteriormente mencionado, para lo que se realizó el diagnóstico de la práctica pedagógica del personal docente de la institución educativa, a través del suministro de dos tipos de instrumentos de evaluación; un instrumento cuantitativo denominado "ficha de monitoreo y acompañamiento" y un instrumento cualitativo denominado "entrevista". Estos instrumentos posibilitaron la recolección de información, que luego de ser

debidamente procesada y analizada, sirvieron como insumo para la elaboración del presente Plan de Acción, que busca mejorar la práctica pedagógica del equipo docente de la institución educativa para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El trabajo académico consta de diez acápite. El primero considera la identificación del problema, donde se describe la caracterización del contexto socio-cultural de la IE y la formulación del problema identificado, donde se detallan las causas que han provocado el nivel insatisfactorio de aprendizaje. En el segundo acápite se describe el diagnóstico donde se toma en cuenta los resultados cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados que luego de ser procesados, analizados y presentados, permitió el establecimiento de conclusiones planteando el presente trabajo académico como alternativa de solución al problema detectado. Además de la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

En el tercer acápite, se presenta la caracterización del rol del directivo como líder pedagógico donde se contempla las cinco dimensiones propuestas por Viviane Robinson, lo que va a posibilitar la gestión de los recursos y condiciones para generar cambios institucionales. El cuarto acápite presenta el planteamiento de las alternativas de solución donde se ha considerado la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes en el área de Comunicación. Asimismo en el quinto acápite se encuentra la sustentación de la alternativa de solución elegida; a través del marco conceptual donde se define el monitoreo, acompañamiento y evaluación; se sustenta el área de Comunicación y su enfoque con sus competencias, procesos didácticos y otros, y las estrategias para la convivencia en el aula. Además, se considera información de experiencias exitosas relacionadas a la alternativa priorizada que es la implementación del MAE.

Este trabajo académico en el sexto acápite contiene el diseño del Plan de Acción, donde se plantea el objetivo general y los objetivos específicos, así como la Matriz del Plan de Acción. En el séptimo acápite se presenta el Plan de Monitoreo y Evaluación importante para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción. En el acápite octavo se establece el presupuesto donde se describen los recursos financieros requeridos para la implementación del plan mencionado. El noveno acápite describe el proceso de elaboración del Plan de Acción desde la

identificación de lo que aportaron los diferentes módulos formativos y que permitieron brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico; por último en el décimo acápite las lecciones aprendidas donde se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado del presente trabajo académico.

## **1. Identificación de la Problemática**

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 1520 “Rayitos de Sol y Luna”**

La Institución Educativa N° 1520 “Rayitos de Sol y Luna” está ubicada en la calle Elías Aguirre N° 311, distrito Moche, provincia de Trujillo, región La Libertad a 9,0 km de la ciudad de Trujillo, transportándose en colectivo o micro. Se encuentra ubicada a una altitud media de 34 msnm en una franja costera occidental de la provincia de Trujillo, en el Valle de Moche o Santa Catalina. En este contexto, existe un problema latente para nuestra población, ya que la calle en donde se encuentra ubicada la IE es estrecha y transitada por muchos vehículos, además que no se cuenta con señalizaciones; lo que trae como consecuencia para nuestra población de estudiantes de 3, 4 y 5 años de edad, que estén permanente expuestos a peligros como los accidentes de tránsito.

La institución educativa cuenta con local propio y saneado en registros públicos. Su estructura es de material noble y sus pabellones se encuentran distribuidos de la siguiente manera: pabellón A de un piso, con un auditorio, un ambiente administrativo y cuatro aulas pedagógicas con sus respectivos servicios higiénicos y biohuertos; el pabellón B de un piso, con una aula pedagógica con sus servicios higiénicos y biohuerto también, una batería de baños generales para estudiantes y docentes; el pabellón C de un piso con una aula pedagógica con servicios higiénicos; el pabellón D de un piso con una aula pedagógica y el pabellón E con dos aulas pedagógicas en el primer piso con servicios higiénicos, un ambiente de cocina con servicios higiénicos y un ambiente de almacén de adobe. En el segundo piso hay un ambiente de guardianía y además en el primer piso una loza deportiva y espacios con áreas verdes y juegos mecánicos.

La institución educativa brinda servicio a niños de 3, 4 y 5 años de edad, distribuidos de la siguiente manera: 3 aulas de 3 años, 3 aulas de 4 años y 3 aulas de 5 años, considerada una IE polidocente completo. La población estudiantil hace un total de 220 estudiantes distribuidos en nueve aulas identificadas por colores: amarilla, azul, celeste, verde, fucsia, lila rojo, anaranjado y blanco. Se cuenta con siete

docentes nombradas, dos contratadas, tres auxiliares del estado y 9 auxiliares financiadas por los padres de familia, así como con 4 profesores de talleres, un personal administrativo y 215 padres de familia; todos ellos comprometidos con la mejora del aprendizaje de los estudiantes.

El distrito de Moche cuenta con una población de 29,000 personas, de los cuales el 50.24% son mujeres y el 49.76% son varones. Las principales actividades económicas son la agricultura (camote, hortalizas, hierba luisa, cebolla, escabeche, tomate, etc.), el comercio, la ganadería (vacuno), la pesca y la pintura. El distrito de Moche cuenta con todos los servicios básicos como son el agua, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil, internet, cable tv y agua de pozos tubulares. La estructura de sus casas es de material noble en su mayoría y algunas construidas con adobe.

Cabe mencionar que es un pueblo de tradiciones religiosas, en la que se celebra diferentes festividades como la de San Isidro Labrador, San Judas, La Virgen de la Puerta, Santa Lucía de Moche; cada festividad se caracteriza por sus platos tradicionales como la sopa teóloga que es considerada como patrimonio cultural por presencia en fiestas de Semana Santa. Los antepasados han dejado un legado cultural como las Huacas del Sol y la Luna que atrae a los turistas permanentemente y por lo que se cuenta también con un museo arqueológico.

La institución educativa cuenta con el apoyo de la Municipalidad de Moche y con sus diferentes estamentos, además de los líderes de la comunidad, el centro de salud, la policía y las otras instituciones educativas de los entornos, tanto particulares como estatales. También se cuenta con organizaciones internas como la APAFA, el CONEI, el comité de Qali Warma, comités de aula, el comité de mantenimiento, comité de recursos, comité de evaluación, comité magisterial, entre otros; promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito correspondiente y las funciones asignadas, caminando a alcanzar un solo objetivo que es el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes, realizando un trabajo conjunto y con compromiso.

Frente a las características territoriales expuestas, la comunidad de Moche demanda a la IE “Rayitos de Sol y Luna”, la formación de estudiantes competentes y capaces de responder a las situaciones problemáticas de su entorno y esto solo va a ser posible con el trabajo conjunto de toda la comunidad educativa y sus actores, en estrecha relación con las organizaciones internas y externas, considerándose a estas como potencialidades que forman parte del capital social de la institución educativa.

## 1.2 Formulación del Problema Identificado

Habiendo analizado documentos del 2016 como actas, portafolios e informes de progreso de los estudiantes en los que se evidencia los resultados de los aprendizajes de los mismos, se formuló el siguiente problema; “Nivel insatisfactorio en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del II Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 1520 “Rayitos de Sol y Luna” del distrito de Moche-UGEL 04 Trujillo Sur Este.

Entre las causas que originan el problema tenemos el deficiente manejo de los procesos pedagógicos y didácticos del área de Comunicación en la competencia produce textos escritos por parte de las docentes para promover aprendizajes de los estudiantes. Relacionándose esta causa con el factor gestión curricular y vinculada a las capacidades profesionales de las docentes. La situación se presenta debido a la falta de capacitaciones y espacios para su aprendizaje. Generando esto un limitado aprendizaje significativo y pensamiento reflexivo de los estudiantes debido a que son poco motivadoras sus sesiones y que estas no despiertan el interés de los estudiantes.

Una segunda causa es el limitado monitoreo y acompañamiento a los docentes en el aula, debido a que el directivo tiene actividades administrativas que cumplir. Siendo el factor que se relaciona con esta causa la gestión del MAE, vinculada a la planificación del monitoreo y acompañamiento. Esta no se cumple por las diversas funciones que desempeña el directivo. Esto trae como consecuencia que los docentes realizan sus sesiones de aprendizaje improvisadas y descontextualizadas por la falta de asesoría y acompañamiento.

Una tercera causa del problema es el uso inadecuado de materiales educativos de las docentes en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje que no generan aprendizajes significativos. Se relaciona esta causa al factor de gestión curricular vinculada a capacidades profesionales de las docentes. Los docentes por falta de capacitaciones no mejoran de su práctica profesional. Esto ha dado lugar a que sus sesiones sean poco motivadoras que no contribuyen al aprovechamiento de estos materiales para potenciar los aprendizajes.

Y, por último una cuarta causa del problema es el inadecuado uso de estrategias para atender las conductas inadecuadas en el aula que promuevan el cumplimiento de los acuerdos de convivencia en el aula. Ésta se relaciona con el factor de la gestión

de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Lo que ha dado lugar a un clima desquebrajado en el aula que no favorece el desarrollo sostenido de las sesiones de aprendizaje, lo que dificulta los aprendizajes de los estudiantes.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar las potencialidades de la IE como es que se cuenta con docentes que se capacitan continuamente desarrollando buenas prácticas, que implementan estrategias motivadoras en sus sesiones y además que asumen compromisos de cambio. También se cuenta, como potencialidad, con el apoyo de la municipalidad de Moche, el centro de salud, instituciones educativas públicas, la policía, y la parroquia de la comunidad. Es importante generar acciones que involucren a estas instituciones en logro de los aprendizajes de los estudiantes, asumiendo compromisos de mejora a favor de los estudiantes de la comunidad dando respuesta así a las demandas territoriales.

A continuación se presenta el árbol de problemas, el mismo que permite visualizar el problema identificado, así como sus posibles causas y consecuencias.

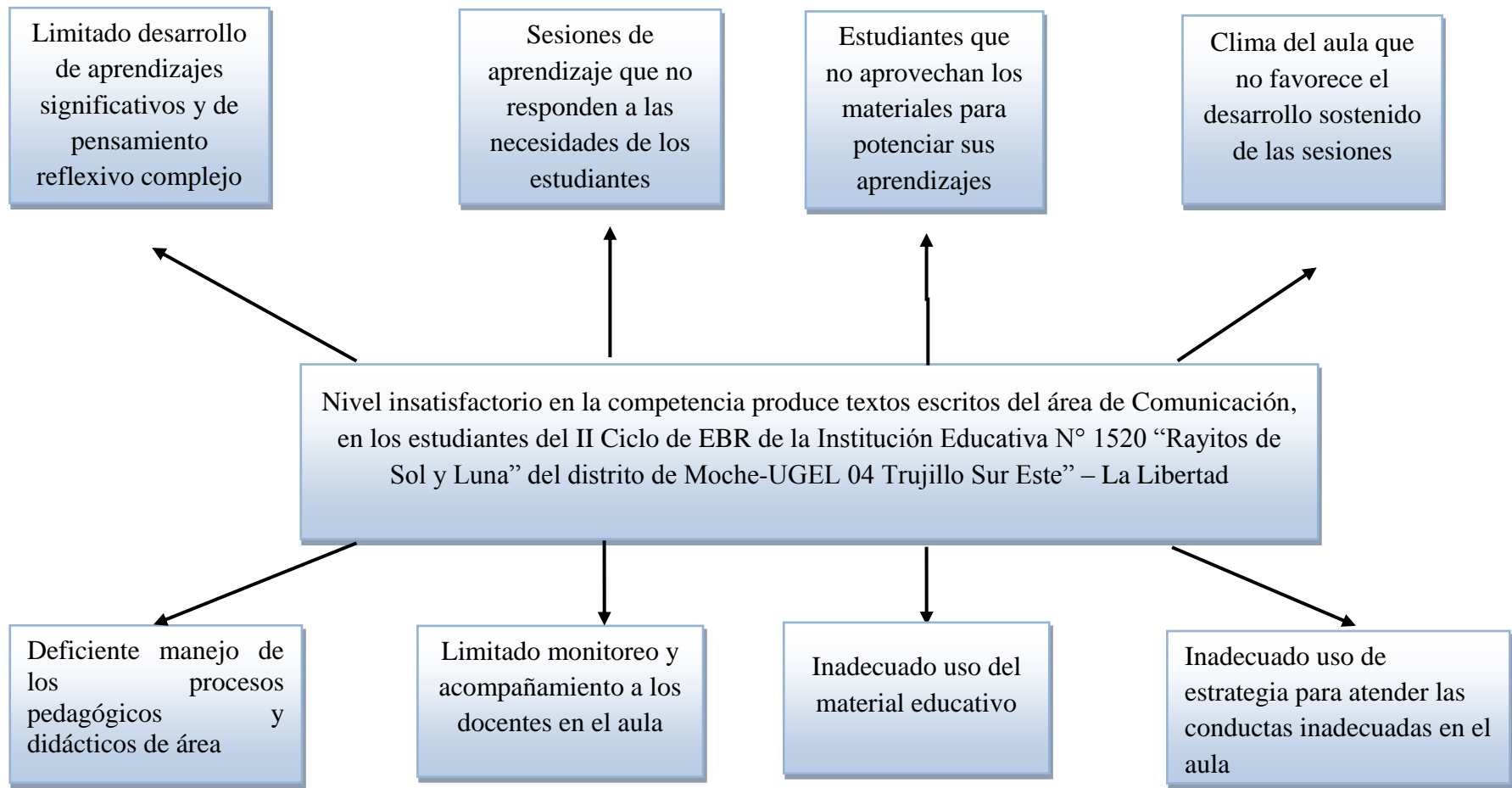


Figura 1. Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Para recoger información cuantitativa se aplicó la ficha de observación de la práctica docente. Este instrumento consideró aspectos como el manejo de estrategias didácticas y pedagógicas, estrategias para el manejo de conductas inadecuadas en el aula así como el uso de materiales y recursos educativos. En estos aspectos recogidos con la aplicación del instrumento mencionado, se pudo recoger los siguientes resultados:

El 85% de los docentes tienen dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta los procesos didácticos del área de Comunicación y los procesos pedagógicos, siendo sus estrategias descontextualizadas que no generan aprendizajes significativos. Esto se debe a que desconocen de los procesos del área de Comunicación, además que no están realizando un trabajo colegiado adecuado y al limitado monitoreo y acompañamiento de parte del directivo

Así mismo, el 90% de docentes tiene dificultades en utilizar los materiales educativos que producen los estudiantes y padres de familia en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, debido a que no realizan una adecuada programación curricular y ésta es poco motivadora, que no generan aprendizajes significativos en los estudiantes. Esto se debe a que no están realizando un trabajo colegiado adecuado, además del limitado monitoreo y acompañamiento de parte del directivo

Finalmente, el 78% de los docentes tiene dificultades para hacer uso de estrategias adecuadas para atender las conductas inadecuadas de los estudiantes que se generan dentro y fuera del aula, lo cual no favorece el desarrollo sostenido de las sesiones de aprendizaje manteniendo un clima ausente de respeto y una comunicación asertiva. Esto se debe a que no están implementando en sus sesiones de aprendizaje actividades de tutoría y estrategias adecuadas para la regulación de las conductas inadecuadas, además del limitado monitoreo y acompañamiento por parte del directivo.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Para recoger información cualitativa del proceso de acompañamiento y monitoreo realizados a los docentes, se utilizó una guía de

entrevista a un grupo focal y se consideró aspectos como el monitoreo a las aulas, el acompañamiento a la labor docente en el aula y los procesos de evaluación docente. De este recojo de información, tenemos que:

Las docentes afirman que existe un plan de monitoreo pero que no han participado en su elaboración y tampoco se socializa en su totalidad debido a que solo se comparte lo relacionado con el cronograma de visitas, aspecto en el que se realiza un trabajo consensuado. Así mismo afirman que se ha entregado la ficha de monitoreo antes de las visitas para su conocimiento, pero no es socializada y consensuada con anticipación. También afirman que el monitoreo se realiza de vez en cuando y que no se socializa los resultados que les serviría para ver en qué medida han mejorado en su práctica pedagógica; sin embargo mencionan que se da en un clima de confianza y respeto, considerando el cronograma de visitas.

Finalmente, manifiestan que a partir del monitoreo que realiza el directivo en las aulas se consideran algunos espacios para la asesoría y la reflexión individual sobre la práctica pedagógica, sin embargo la asesoría no es sostenida en el tiempo y no hay un acompañamiento permanente. Para revertir esta situación se debe elaborar un plan de monitoreo consensuado y socializado que recoja información para la mejora de la práctica docente, además de implementar las comunidades profesionales de aprendizaje que promuevan espacios de reflexión y compromisos.

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

El presente trabajo se inicia en base al problema priorizado en la institución que es el nivel insatisfactorio en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del II Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 1520 “Rayitos de Sol y Luna” del distrito de Moche-UGEL 04 TSE, lo que viene limitando la visión de cambio institucional basada en la institucionalización de procesos de gestión escolar; así como en la implementación de acciones relacionadas con las funciones del directivo definidas en el Marco del Buen Desempeño Directivo; lo que abordaremos en el presente Plan de Acción e intervención.

El diagnóstico del problema se realizó sobre la aplicación de instrumentos cuyos resultados son de naturaleza cuantitativa y cualitativa. De los resultados obtenidos podemos afirmar que los cuantitativos nos muestran que un alto porcentaje de los

docentes presentan dificultades en la planificación de sus sesiones de aprendizaje debido a que no maneja los procesos pedagógicos y didácticos del área de Comunicación y que no consideran las necesidades e intereses de los estudiantes de acuerdo a sus ritmos de aprendizaje, además del uso inadecuado de los materiales del MINEDU y los producidos por los padres de familia debido a la falta de capacitación, asesoría y la implementación de un trabajo colegiado que le permita fortalecer sus capacidades profesionales.

Asimismo, no cuentan con estrategias para solucionar las conductas inadecuadas que se presentan en el aula, como también les cuesta reconocer el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación asertiva que le permita mantener un clima favorable para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y el cumplimiento de normas de convivencia; todo esto debido a la falta de capacitación, asesoría y la implementación de un trabajo colegiado que le permita mejorar su práctica pedagógica tutorial.

De acuerdo a los hallazgos encontrados, podemos decir que entre los procesos implicados tenemos al PO02.1 que está referido a la elaboración de la programación curricular, el PO04.1 que se refiere al desarrollo de sesiones de aprendizaje, el PO05.1 que se refiere a promover la convivencia escolar y el PSO3.2 que se refiere a la distribución y preservación de los materiales educativos. Así también encontramos relación con la competencia 5 del MBDDi, “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje”. Se podría también considerar que el compromiso del progreso anual de los estudiantes de la IE no ha sido satisfecho en el porcentaje requerido, así como también el compromiso relacionado con la gestión de la convivencia escolar.

En lo que respecta a los resultados del instrumento cualitativo, se obtuvo las siguientes conclusiones: la institución cuenta con un plan de monitoreo, el cual cuenta con un cronograma de actividades y estrategias adecuadas para recoger información, analizarla y tomar decisiones oportunas; sin embargo el monitoreo no se realiza de manera frecuente debido al recargado trabajo administrativo que tiene el director. Además el Plan de Monitoreo y Acompañamiento no ha sido socializado entre los docentes de la institución y no han participado de su elaboración.

Así mismo se recoge el hecho que los docentes consideran que el director debe

realizar el acompañamiento pedagógico a los docentes a través de la aplicación de diferentes estrategias como son el monitoreo en el aula, la asesoría personalizada y grupal, la retroalimentación y los círculos de inter aprendizaje, los que se han venido desarrollando, pero no se han hecho sostenidos debido a las múltiples actividades programadas durante el año.

Podemos vincular los hallazgos de estos instrumentos cualitativos con el proceso de gestión PO04.3 que está referido a la realización del acompañamiento pedagógico; también se encuentra relación con la competencia seis del MBDDi, “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta. También se puede afirmar que no se ha cumplido plenamente con el compromiso de gestión referido al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa.

El directivo tiene como reto elevar al nivel de logro de aprendizaje en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del II Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 1520 “Rayitos de Sol y Luna” del distrito de Moche-UGEL 04 Trujillo Sur Este y a la vez, se le presentan los siguientes desafíos: realizar un monitoreo y acompañamiento planificado para los docentes en el aula; orientar la planificación curricular teniendo en cuenta los procesos pedagógicos y didácticos del área de Comunicación, así como fomentar el uso adecuado de los materiales educativos en las sesiones de aprendizaje y el uso adecuado de estrategias que permitan mejorar las conductas en el aula.

A continuación se presenta el siguiente cuadro sobre los resultados obtenidos del diagnóstico:

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del ii ciclo de EBR de la IE N° 1520 “Rayitos de Sol y Luna” del distrito de Moche – UGEL N° 4 Trujillo Sur Este.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El 85% de los docentes están en el nivel de proceso en la planificación. su programación curricular.</li> <li>- El 90% de los docentes está en nivel inicio en el uso de materiales elaborados con la participación de los estudiantes y/o padres de familia.</li> <li>- El 78% de las docentes se ubican en el nivel de proceso en el uso de estrategias para mejorar las conductas de los estudiantes.</li> </ul>	<p>Con el PO02.1: Programación curricular.</p> <p>Con el PS04: Desarrollar sesiones de aprendizaje.</p> <p>Con el PS03.2: Distribuir y preservar los materiales educativos.</p> <p>Con el PO05.1: Promover la convivencia escolar</p>	<p>Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.</p>	<p>3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p> <p>5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y</p>

				los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
	<p>Resultados cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El acompañamiento pedagógico que realiza la directora responde a una planificación pero no es difundida en la institución.</li> <li>- El acompañamiento pedagógico se realiza en forma limitada, sin embargo es necesario que cuando se dé se utilice diversas estrategias como el Monitoreo al docente en el aula, asesoría, retroalimentación y círculos de inter aprendizaje aprovechando las potencialidades de los docentes para la mejora de su práctica pedagógica, asumiendo compromisos de mejora dentro de un clima de participación y colaboración.</li> </ul>	PO04.3: Realizar acompañamiento pedagógico.	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.	<p>5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.

### **3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico**

El rol del director como líder pedagógico, según Viviane Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU 2016) debe desempeñar su trabajo en diferentes dimensiones. La primera de ellas es el establecimiento de metas y expectativas, para lo cual el problema que hemos priorizado nos lleva a plantear metas para la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación, la socialización del plan de monitoreo con la comunidad educativa y asumir el compromiso de mejorar por parte de los docentes. Es necesario el establecimiento de metas comunes ya que el objetivo debe ser seguido por todos los integrantes de la comunidad educativa buscando la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos de manera estratégica que en el caso de nuestro problema priorizado está referido la organización, distribución y la facilitación de manera oportuna de los recursos y materiales educativos que se posee en la institución educativa relacionados con el área de Comunicación para el uso efectivo por parte de los docentes y estudiantes, permitiendo que las sesiones de aprendizaje sean, más significativas, motivadoras y dinámicas con llevando a la mejora de los aprendizajes.

La tercera dimensión es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, en referencia a esta dimensión lo podemos relacionar con nuestro problema priorizado que plantea la realización del monitoreo y acompañamiento al personal docente. La importancia de esta dimensión radica en que va a permitir la recoger información sobre el trabajo que viene realizando el personal docente y determinando sus debilidades y fortalezas; logrando así la mejora de su práctica pedagógica oportunamente.

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. Esta dimensión establece y en relación a nuestro problema priorizado la formación de grupos de interaprendizaje y las reuniones colegiadas; que permitan que los docentes se auto capaciten, intercambien ideas y experiencias a fin de fortalecer sus capacidades profesionales, así como asuman acuerdos para la mejora de su práctica pedagógica con la asesoría del directivo.

La quinta y última dimensión que plantea Vivian Robinson es asegurar un ambiente ordenado y de apoyo, por lo que nuestro problema priorizado debe dirigirse

a la gestión del espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado, de tal manera que permita que los docentes se sientan cómodos y acogidos al momento del desarrollo de sus funciones, garantizando así una mejor labor pedagógica para el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Las dimensiones del rol como líder pedagógico propuestas por Viviane Robinson se relacionan con el problema priorizado y esta relación nos ayudará a plantear alternativas de solución al problema detectado. En siguiente cuadro se puede visualizar la relación antes mencionada:

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO SEGÚN VIVIANE ROBINSON	¿QUÉ DEBO HACER PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA?	¿POR QUÉ? ¿PARA QUÉ?
Establecimiento de metas y expectativas.	Establecer metas de logros de aprendizaje en el área de comunicación Socializarlos con toda la comunidad educativa y asumir compromisos de mejora con la participación de todos los actores.	Establecer metas comunes porque de este modo se asegura el compromiso de todos los actores educativos para el cumplimiento de objetivos que están enmarcados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Distribuir, organizar y facilitar oportunamente a todas las aulas los recursos y materiales educativos del área de personal, existentes en la institución educativa. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes.	Para usarlos en forma pertinente. 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 con miras al logro de aprendizajes significativos.
Planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Realizar el monitoreo y acompañamiento al personal docente.	Porque permite identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva y oportuna.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Organizar grupos de inter aprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo auto capacitación docente con relación a la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás en el área personal social.	Porque permite a los docentes viabilizar mejoras en el rendimiento escolar, ya que a través de ellas se unen en un esfuerzo por mejorar su desempeño.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Gestionar el espacio pedagógico y administrativo suficiente, adecuado e implementado.	Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

#### **4. Planteamiento de la Alternativa de Solución**

Frente a la problemática priorizada: “Nivel insatisfactorio en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación, en los estudiantes del II Ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 1520 “Rayitos de Sol y Luna” del distrito de Moche-UGEL 04 Trujillo Sur Este”, se hizo un análisis de las alternativas de solución, priorizando una de ellas que es la más adecuada y viable, como la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica de las docentes en el área de Comunicación, dentro del cual se ha considerado diversas actividades como podemos mencionar a los círculos de aprendizaje, las pasantías y los talleres; siendo nuestro rol como líder pedagógico la implementación, ejecución y evaluación del MAE, para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Para la obtención de resultados positivos y eficientes en la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, como alternativa de solución propuesta frente al problema detectado, se tiene en cuenta los compromisos de gestión planteados por el Ministerio de Educación (MINEDU), como lo es el Compromiso 1 que se refiere al progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes, el compromiso 4 referido al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y el compromiso 5 que está orientado a la gestión de la convivencia escolar en la institución educativa. En este marco es el que se ha previsto la planificación de actividades que van a brindar las condiciones necesarias para la mejora de la práctica docente y el logro de los aprendizajes.

El MAE, como alternativa de solución a la problemática detectada, está sustentado en el marco legal emitido por el MINEDU en la RSG N° 008-2016 en la que se brinda las orientaciones pertinentes para la mejora sistemática y continua de la práctica pedagógica del docente en el aula, fortaleciendo así sus competencias pedagógicas. El Ministerio de Educación (MINEDU, 2013), señala al monitoreo pedagógico como un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula.

Además existen experiencias exitosas sobre el monitoreo y acompañamiento que son referentes que contribuyen a la implementación del MAE; tal es el caso de la experiencia titulada “El efecto del Acompañamiento Pedagógico sobre los

rendimientos de los estudiantes de escuelas públicas rurales del Perú”, realizada por Rodríguez, Leyva y Hopkins el año 2016. Según menciona el informe final de la experiencia, el acompañamiento pedagógico muestra evidencia de tener impactos sobre el rendimiento escolar, incrementando la efectividad del programa.

Le corresponde al directivo como líder pedagógico, liderar el establecimiento de metas y expectativas para la mejora de los aprendizajes, socializándolos y consensuándolos con los docentes, de tal manera que se contribuya a la reflexión y mejoramiento de su práctica docente, así como facilitar y optimizar los recursos y materiales para la implementación del MAE, además de asegurar que se den las condiciones adecuadas de infraestructura con el apoyo del personal administrativo; cabe mencionar al padre de familia como gestor de la producción de material educativo como de la generación de recursos económicos para dicha adquisición.

En este sentido la implementación del MAE tiene estrecha relación con los procesos de la gestión escolar de la institución educativa que implican colaboración, participación democrática y toma de decisiones concertadas. 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), todos para fortalecer el desempeño docente.

La relación entre el MAE, la gestión curricular, el Marco del Buen Desempeño del Directivo y los Compromisos de Gestión Escolar es muy estrecha, ya que el MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica del docente y como consecuencia la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación con énfasis en la producción de textos; además la gestión curricular está orientada a la formación de los estudiantes, al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, así mismo la alternativa de solución se concretiza en el cuarto compromiso de la gestión escolar que hace alusión al acompañar y monitorear la práctica pedagógica que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como el conocimiento del enfoque del área, manejo de estrategias didácticas y uso adecuado de los medios y materiales educativos.

Además el líder pedagógico, 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. Los actores de la comunidad educativa, como afirma Loera (2016), están vinculados con el que hacer de la escuela; los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar el logro de los aprendizajes; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes facilitando la elaboración de material educativo, el personal administrativo y auxiliar en generar las condiciones necesarias para promover un ambiente acogedor.

El Líder Pedagógico de la Institución Inicial N° 1520, actualmente experimentan dificultades para implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; porque no se socializa el plan ni la información recogida del monitoreo; además no se llevan a cabo las asesorías personalizadas por no establecer cronogramas consensuados para el acompañamiento. Ante este panorama, sin embargo, se prevé cambios sustantivos en el MAE que permitirán a los docentes desarrollar procesos de reflexión sobre su práctica pedagógica para lograr de modo colaborativo la construcción del conocimiento e incidir de manera positiva en el fortalecimiento de sus capacidades profesionales en el área de Comunicación en particular. Además, cabe mencionar, que se propone como una de las estrategias básicas y fundamentales la retroalimentación formativa, que se implementará durante la aplicación de la alternativa del MAE, de manera que se oriente al docente a la mejora de su práctica profesional.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

#### 5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

##### 5.1.1.1 *Monitoreo pedagógico*

**5.1.1.1.1 *Definición de monitoreo pedagógico.*** El monitoreo se puede definir como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica docente a fin de optimizarlas, posibilitando la toma de decisiones correctivas oportunas y adecuadas (MINEDU, 2014, p.50). Es el proceso de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en aula para la toma de decisiones (MINEDU, 2013). Es así que el monitoreo pedagógico es un proceso que permite el recojo de información al directivo sobre la práctica docente en el aula para poder identificar oportunamente problemas que afectan al logro de los aprendizajes de los estudiantes del nivel inicial en el área de comunicación, además de orientar desde su rol de líder pedagógico el uso de la didáctica del área de comunicación, el uso de estrategias didácticas innovadoras y material educativo adecuado y el uso del tiempo en función de las metas establecidas para el logro de los aprendizajes.

**5.1.1.1.2 *Estrategias de monitoreo pedagógico.*** Considerando las características del contexto de la institución educativa, se ha considerado, dentro de una serie de estrategias, que las más adecuada y pertinentes son:

- La visita al aula. Esta es una estrategia que permite recoger información “in situ” sobre la práctica pedagógica de los docentes para luego dar la asesoría personalizada según sus necesidades para la mejora de su desempeño docente, ayudándolos a la autoevaluación y autorregulación de su labor educativa, dentro de un diálogo asertivo y empático que conlleve al logro de los aprendizajes de los estudiantes en la competencia de producción de textos (MINEDU, 2014).

El directivo como líder pedagógico tiene una ardua labor para sensibilizar y establecer compromisos con los docentes que aún no aceptan la visita a aula como una oportunidad de mejora para su desempeño en el aula sino más bien lo consideran como un acoso laboral, debido a que no tienen libertad para desarrollar sus sesiones

de aprendizaje en forma tradicional, siguiendo la rutina; además consideran innecesario los planes de mejora.

- Observación entre pares. Esta estrategia considera que cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecutan. Por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo; esta estrategia es muy significativa siempre y cuando los docentes conozcan los beneficios que nos dan las comunidades profesionales de aprendizaje y que hayan interiorizado que la observación entre pares también favorece la reflexión.

5.1.1.1.3 *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Se considera dos instrumentos para la recolección de información en el aula sobre la práctica docente, que son:

- La Ficha de observación. Es un instrumento que permite la recolección de datos de las acciones pedagógicas sobre la práctica docente en el aula, a fin de brindar recomendaciones para la mejora correspondiente, la que está elaborada de acuerdo al contexto donde se encuentra la institución educativa, teniendo en cuenta aspectos como la programación curricular, el uso efectivo del tiempo en el aula, uso adecuado de estrategias pedagógicas para la producción de textos, uso de materiales y recursos educativos para la producción de textos y la gestión del clima en el aula.

- El cuaderno de campo. Es un instrumento de registro de información en forma detallada de lo que se observa en el aula, se asemeja a una fotografía del aula, en la que se registra con exactitud los hechos y percepciones del desempeño de las docentes dentro del aula en un periodo de tiempo determinado, con respecto al desarrollo de la competencia de producción de textos.

#### **5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.**

5.1.1.2.1 *Definición de acompañamiento pedagógico.* Es un conjunto de procesos que realiza el directivo para orientar, mejorar y fortalecer la práctica pedagógica del docente dentro del aula, generando cambios en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo de respeto y confianza (MINEDU-2014). Según la R.S.G. N° 008-2016-MINEDU, señala que es una estrategia de formación docente ya sea individual o colectiva para la mejora de su práctica pedagógica en el aula, en la cual se van asumiendo compromisos de cambio para lograr progresivamente en el docente su

autonomía profesional y como consecuencia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Entendido así entonces, como un proceso organizado y sistemático que realiza el director para mejorar y fortalecer el desempeño docente dentro del aula para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en el área de comunicación.

Autores como Vesub y Alliaud (2012) destacan la importancia de la reflexión sobre la práctica como central durante el proceso de acompañamiento pedagógico apoyada en la revisión de la teoría acerca de lo que funciona o no en pedagogía, la revisión de los propios esquemas mentales, los sistemas de creencias, las rutinas, los hábitos y las actitudes que se visibilizan en el actuar. En ese sentido, mencionan que “se trata de llevar a cabo un proceso de auto y co-análisis que oriente el desarrollo en tres planos: personal, profesional e institucional. Para cambiar o mejorar las prácticas los docentes requieren de apoyo externo, de estructuras y dispositivos que actúen como mediadores y facilitadores del cambio” (Vesub y Alliaud, 2012, p.41).

5.1.1.2.2 *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* La estrategia de acompañamiento pedagógico posibilita un soporte técnico y afectivo (emocional-ético y afectivo), que mejora la práctica docente y el fortalecimiento de la autoreflexión docente sobre los logros y/o dificultades de su práctica dentro del aula, para ello se ha seleccionado las siguientes estrategias:

- Las visitas en aula con asesoría personalizada. Implican un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes

- Círculos de interaprendizaje. Esta estrategia considera la realización de reuniones programadas y concertadas con los docentes para abordar temas que van desde la reflexión sobre su práctica hasta la profundización de aspectos de interés de los docente que permitan mejorar su desempeño dentro del aula en el área de comunicación identificadas durante la visitas en el aula.

### **5.1.1.3 Evaluación.**

5.1.1.3.1 *Definición de evaluación.* Es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias recogidas en las visitas en el aula, que busca propiciar en los docentes la reflexión de su propio desempeño y su responsabilidad frente a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes,

así como también permite identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para su desarrollo profesional (MINEDU, 2008). Valdez (2009) afirma que la evaluación del desempeño docente es “una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”. También cumple una función motivadora ya que impulsa a las docentes a mejorar su práctica docente para el cumplimiento de las metas trazadas en la institución educativa hasta alcanzarlas con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.3.2 *Tipos de evaluación.* Heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación. Almuñaz (2013), distingue distintos modelos de evaluación de la práctica docente, entre ellos tenemos el modelo centrado en el perfil docente, el centrado en los resultados obtenidos, el centrado en el comportamiento del docente en el aula, el basado en la opinión de los estudiantes, evaluación a través de pares, de autoevaluación y a través de portafolio. En el presente trabajo se utilizarán las visitas al aula como tipo de heteroevaluación, observación de pares como tipo de coevaluación e informes del propio docente como tipo de autoevaluación, los que se detallan a continuación:

- *Heteroevaluación.* Visitas al aula, para evaluar a los docentes no se debe atender a lo que estos hacen, sino mirar lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de lo que el profesor hace. Se evalúa al docente mediante la comprobación de los aprendizajes.

- *Coevaluación.* Evaluación a través de pares, es el procedimiento mediante el cual, por los docentes de una misma Institución Educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores, se realiza una retroalimentación de la observación de clases por pares evaluadores, generándose un intercambio intencionado entre los pares y los docentes evaluados.

- *Autoevaluación.* Informes del propio docente, es un modelo, donde el docente es el informante de los productos relacionados con su ejercicio, aunque en ocasiones se pueden incluir evidencias de otras fuentes (opiniones de estudiantes y colegas, etc.). Es bastante completo, ya que puede comprender autoevaluaciones, expectativas actuales y metas futuras del profesor.

5.1.1.3.3 *Instrumentos de evaluación.* Permiten evaluar de manera válida y confiable el desempeño del docente, así como facilita información pertinente. Entre estos tenemos:

- Ficha de Observación de aula. Es un instrumento de recolección de información cualitativa y cuantitativa de la práctica docente en aula.

- Rúbrica de observación de aula. Es un instrumento que evalúa el desenvolvimiento del docente con sus estudiantes en el aula. Se entiende por aula a los diferentes espacios educativos donde el docente y los estudiantes interactúan; por ejemplo, los laboratorios, patios, etc. Consta de descriptores de desempeño docente de acuerdo a niveles que van del grado 1 hasta el 4, de acuerdo al nivel alcanzado por el docente se podrá recomendar estrategias para la mejora de su labor pedagógica.

## **5.1.2 Área curricular de Comunicación**

**5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación.** Esta área está sustentada en el enfoque comunicativo textual, el cual está orientado al desarrollo de cuatro destrezas comunicativas (escuchar-hablar-leer-escribir) y su interacción con textos en diferentes situaciones comunicativas, desarrollándose dentro de un contexto social y cultural con un propósito claro y real, es por ello que se le debe concebir de forma integral, sin perder de vista lo cognitivo y lo sociocultural (MINEDU, 2015) el cual vienen trabajando las docentes desde su experiencia y según sus posibilidades con miras a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Antes se concebía a educación como un proceso de transmisión de conocimiento, centrado en los procesos cognitivos, sin embargo el análisis se pone no sólo en las estructuras sociales o en la mente de las personas, sino también en lo que las personas hacen y dicen en las aulas. La vida en las aulas se convierte así en un ámbito preferente de observación y de análisis: el aula ya no es sólo el escenario físico del aprendizaje escolar, sino también un escenario comunicativo donde se habla y se escucha, donde se lee y se escribe, donde unos se divierten y otros se aburren, donde se aprenden algunas destrezas, hábitos y conceptos a la vez que se olvidan otras cosas (Lomas, 2002).

**5.1.2.2 Competencia producción de textos escritos.** Es la capacidad para movilizar diversos recursos cognitivos para hacer frente a una situación problemática en un contexto determinado (Perrenoud, 2000). Concebida como la facultad que tiene la persona de saber actuar en una situación determinada de manera pertinente y con sentido ético. El desarrollo de las competencias de los estudiantes es una construcción

constante, deliberada y consciente, propiciada por los docentes y las instituciones y programas educativos ((MINEDU, 2016). Competencia de producción de textos que implica una situación comunicativa concreta y con un propósito claro y definido, lo que nos permite comunicarnos con otros cuando queremos relacionarnos.

**5.1.2.3 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de producción de textos.** Estimadas como procedimientos que implementan en forma progresiva criterios y decisiones de la acción didáctica en el aula-taller o campo, relacionadas al rol que desempeñan los estudiantes y profesores, así como la utilización de medios, recursos, tipo de actividades, organización de los tiempos, agrupamientos, secuenciación, tipo de tareas, entre otros aspectos (MINEDU, 2008, p. 35).

Para este aspecto cabe señalar que las estrategias de enseñanza “son el conjunto de secuencias, momentos, fases o pasos, organizados en torno a métodos y técnicas pedagógicas, que realiza el docente en la sesión de enseñanza y aprendizaje para promover aprendizajes significativos” (MINEDU, 2008, p. 35). Entre las estrategias para la producción de textos tenemos:

- Escribimos nuestros nombres
- Escribimos en forma libre
- Escribimos en voz alta.

**5.1.2.4 Procesos didácticos de la competencia de producción de textos.** En teniendo este proceso como una secuencia de pasos, tenemos:

5.1.2.4.1 *La Planificación.* En esta etapa se establece una situación comunicativa en base a las siguientes preguntas: ¿Qué escribiremos? ¿A quién escribiremos? ¿Para qué escribiremos? ¿Cómo es el texto que vamos a escribir’

5.1.2.4.2 *La textualización.* En esta etapa se redacta el texto que se ha elegido.

5.1.2.4.3 *La revisión.* Etapa que implica dos momentos: la lectura del texto y la edición del texto, que se puede dar durante la textualización o después de ella según se requiera.

**5.1.2.5 Planificación de sesiones de aprendizajes.** Al momento de la planificación de la competencia se debe abrir espacios para que los estudiantes vivan la producción de textos dentro de situaciones comunicativas reales y significativas con propósitos claros que le permitan la creación de textos con sentido, además las docentes deben sensibilizar a los estudiantes para que tomen conciencia de la utilidad del lenguaje escrito para manifestar una idea o sentimiento.

**5.1.2.6 Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones.** Desde la innovación educativa se puede trabajar en el centro y sobre todo a nivel de aula, en la elaboración de procedimientos que, oportunamente aplicados sobre cualquier contenido o materia curricular, contribuyan por sí mismos a la mejora de la convivencia y la resolución de conflictos. Algunos de estos procedimientos básicos son: el desarrollo de la autoestima, el entrenamiento a través del trabajo cooperativo y un programa de habilidades sociales.

Un aspecto diferenciador entre el ser humano y los animales es la conciencia de uno mismo, es decir, la capacidad que el ser humano tiene de establecer su propia identidad y atribuirle un valor. De aquí que el auténtico origen de la autoestima está en nuestro interior y se manifiesta externamente en la seguridad con que nos enfrentamos a los problemas cotidianos de nuestra vida, en aceptarnos como somos, en sentirnos amados y valorados, y en el respeto que nos tenemos siendo capaces de defender nuestros derechos. Todos estos aspectos, que se derivan del desarrollo de la autoestima, hacen que abordemos de manera diferente las tensiones diarias y los conflictos, y comencemos la aventura de un viaje dentro de nosotros mismos, desde el conocimiento, la aceptación personal y valoración de lo que somos y podemos hacer, que nos guiará para dar respuestas más creativas a los conflictos.

Para ejercer su rol como gestor de una convivencia escolar democrática (MINEDU, 2005), el directivo requiere la capacidad para diseñar o rediseñar los espacios donde se desarrolla una comunicación empática y respetuosa entre los actores que entran en conflicto.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

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

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

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

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

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

Para responder a la situación problemática detectada en el presente trabajo académico se ha considerado plantear los siguientes objetivos que van a permitir mejorar la práctica docente para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

#### **6.1.1 Objetivo general**

Fortalecer la práctica pedagógica en el desarrollo de la competencia producción de textos 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 N° 1520 “Rayitos de Sol y Luna” del distrito de Moche, provincia de Trujillo - UGEL 04 – Trujillo Sur Este – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos**

- Monitorear la práctica docente 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.

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

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

### **6.2 Matriz del Plan de Acción**

Priorizada la alternativa de solución que es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; para ello se requiere implementar estrategias y actividades que permitan fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia de

producción de textos como las visitas al aula, los círculos de interaprendizaje, los talleres de autoformación y la autoevaluación.

Se concretiza la alternativa 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 directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el logro de la mejora de su desempeño profesional, así mismo en esta etapa se le tomara a los estudiantes una prueba de entrada y salida para ver en qué medida se mejoró sus aprendizajes después de haber aplicado el Plan de Acción, cabe mencionar que el monitoreo, acompañamiento y evaluación tiene su fundamento en la RSG N° 008-2016 del MINEDU, en el marco del Buen desempeño del Directivo y en el Marco del Buen Desempeño Docente.

Seguidamente se presenta la Matriz del Plan de Acción, la que nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos general y específicos de la propues

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS /MODELO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación de la IE N° 1520 “Rayitos de Sol y Luna”	Monitorear la práctica docente del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas a los docentes del II ciclo para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE	Visita al aula	1.1 Jornada de Sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directora	x											
					1.2 Jornada de Elaboración y revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directora	x	x										
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora Docentes		x										
					1.4 Aplicación de la ficha de autoevaluación.													
					1.5 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Directora			x									
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.					x								
					1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...)	Directora								x	x	x		

	Acompañar la práctica docente del área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia produce textos escritos	Porcentaje de asesorías personalizadas a docentes del II ciclo.	100% de docentes que reciben asesorías personalizadas	Asesorías personalizadas	2.1 Elaboración del Plan para el desarrollo asesorías personalizadas.	Directora			x										
					2.2 Jornada de Elaboración y revisión de los instrumentos para el acompañamiento personalizado.	Directora			x										
					2.3 Elaboración del Cronograma de asesoría personalizada.	Directora Docentes			x										
					2.4 Ejecución de las visitas personalizadas a aula.	Directora			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Porcentaje de círculos de interaprendizaje.	4 círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje	3.1 Elaboración del Plan para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Directora		x											
					3.2 Acondicionamiento de los espacios para la realización de los círculos de interaprendizaje.	Directora				x									
		Porcentaje de círculos de interaprendizaje	100% de docentes que participan de los		3.3 Desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Directora Docentes					x	x	x						



## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es una pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el presente Plan de Acción, ya que permitirá detectar oportunamente deficiencias, limitaciones, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas en dicho plan a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el objetivo de tomar decisiones oportunas que permitan continuar, modificar o eliminar las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de diseño. La información relevante que surja de este proceso posibilitará el éxito de esta. El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Objetivos específicos: Formulados con la finalidad de promover el monitoreo y evaluación del desempeño docente en el aula.

- Indicadores y estrategias: Tiene relación con el porcentaje de estrategias implementadas para que sea funcional el monitoreo y evaluación.

- 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.

- Entre los actores tenemos al equipo directivo, docentes, estudiantes y padres de familia.

- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa; se considera los recursos a usar.

- 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.

Seguidamente, se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente 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.	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 IE.	Directora Docentes						x	Acta de asistencia. Panel de productos.	Material de información planificación del evento Cuestionario de necesidades y demanda del docente	Hojas impresas Videos	80% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directora		x					Instrumentos conte Xtualizados. Registro de visitas.	Fichas estructuradas de observación en el aula.	Papelotes Plumones Cinta Maskintape	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora			x				Plan monitoreo.	Lista de Cotejo	Papelotes Plumones Cinta Maskintape	
			1.4 Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Directora Docentes			x				Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Fichas estructuradas de observación en el aula.	Cuaderno Hojas impresas Lapiceros	
			1.5 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)				x				Matriz evidencias.	Cuaderno de campo. Ficha de monitoreo.	Papelotes Plumones Cinta Maskintape	
			1.6 Procesamiento y comunicación de	Directora			x				Lista de prioridades para	Fichas estructuradas de observación en el	Hojas impresas Proyector	

			resultados de la primera visita.								el acompañamiento.	aula.		
			1.7 Observación De sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3...).	Directora Docentes		x					Informe de monitoreo.	Fichas estructuradas de observación en el aula.	Cuaderno Hojas impresas	
											Instrumentos de recojo de información.	Ficha de monitoreo		
Acompañar la práctica docente en el área de matemática mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia producción de textos	Porcentaje de asesorías personalizadas a docentes del II ciclo	Asesoría personalizada	2.1 Elaboración del Plan para el desarrollo asesorías personalizadas.	Directora		x						Hoja de planificación del evento	Papelotes Plumones Limpiatipo Recursos tecnológicos mpresos	100% de asesorías personalizadas
			2.2 Jornada de Elaboración y revisión de los instrumentos para el acompañamiento personalizado.			x					Plan desarrollo de actividades.	Ficha de Actas de asistencia	Papelotes Plumones Limpiatipo	
			2.3 Elaboración del Cronograma de asesoría personalizada.			x					Espacios acondicionados.	Ficha	Papelotes Plumones Limpiatipo	
			2.4 Ejecución de las visitas personalizadas a aula.									Hoja de planificación	Papelotes Plumones Limpiatipo	
	Porcentaje de círculos	Círculos de	3. 1 Elaboración del Plan para los círculos de			x					Hoja de planificación		90% de Círculos de	



cantidad en el área de matemática			4.4 Informe de los resultados de Evaluación.	Directora Docentes Padres de familia						x		Ficha de monitoreo  Rubricas	Papel bond Lapiceros Hojas	autoevaluación
---	--	--	--	---	--	--	--	--	--	---	--	---------------------------------------	----------------------------------	----------------

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

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

A continuación se presenta un cuadro donde se consignan los posibles riesgos que se pueden afrontar en la implementación del plan del MAE así como también se consideran las medidas que podrían adoptarse frente a ellos.

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE ACCION</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>MEDIDAS A ADOPTARSE</b>
Monitorear la práctica docente del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la convivencia en el aula.	Que el directivo no domine el enfoque de las áreas a monitorear. Que no contextualice la ficha de monitoreo. Resistencia al cambio de los maestros. El clima escolar no sea favorable. El docente se muestre reacio al monitoreo.	Investigar y empoderarse de estrategias innovadoras. Contextualizar la ficha de monitoreo. Taller sobre manejo de conflictos en el aula. Sensibilizar la ficha de monitoreo.
Acompañar la práctica docente del área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia produce textos escritos.	Que se siga aplicando técnicas de aprendizaje tradicionales. Que se improvise las sesiones de aprendizaje. Que el docente no tenga dominio del enfoque del área de Comunicación. Que el docente no emplee adecuadamente los medios y materiales del MED y los existentes en la comunidad. Que no maneje los procesos didácticos del área de comunicación.	Implementar las Comunidades profesionales de aprendizaje. Círculo de interaprendizaje Investigación del enfoque del área. Taller sobre procesos didácticos del área de comunicación. Pasantía. Autoformación docente.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia produce textos escritos del área de Comunicación.	Que no haya cambios significativos en el manejo del enfoque del área. Que los estudiantes no mejoren sus aprendizajes. Que las docentes sigan utilizando estrategias tradicionales.	Jornada de reflexión. Análisis de los resultados de la evaluación y las acatas para determinar en donde tienen los estudiantes dificultades.

Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse.

## 8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción, permitirá cotizar los recursos económicos necesarios para la ejecución de este. En el cuadro de presupuesto, se precisan los costos estimados a considerarse en la implementación de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además brinda el conocimiento en forma oportuna y organizada de la inversión y la fuente de la misma.

En 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 para concluir, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTO	FUENTE DE INFORMACIÓN
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	S/10.00	Recursos propios
1.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/10.00	Recursos propios
1.3. Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/2.00	Recursos propios
1.4. Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Segunda semana de marzo	S/10.00	Recursos propios
1.5. Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de abril	S/15.00	Recursos propios
1.6. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril	S/2.00	Recursos propios
1.7. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3.)	Agosto y noviembre	S/10.00	Recursos propios
2.1. Elaboración del Plan para el desarrollo asesorías personalizadas.	Tercera semana de abril	S/10.00	Recursos propios
2.2. Jornada de Elaboración y revisión de los instrumentos para el acompañamiento personalizado.	Tercera semana de abril	S/2.00	Recursos propios
2.3. Elaboración del Cronograma de asesoría personalizada.	Tercera semana de abril	S/5.00	Recursos propios
2.4. Ejecución de las visitas a aula.	Cuarta semana de abril		
3.1. Elaboración del Plan para los círculos de interaprendizaje.	Segunda semana de mayo	S/5.00	Recursos propios
3.2. Acondicionamiento de los espacios para la realización de los círculos de interaprendizaje.	Primera semana de junio	S/30.00	Recursos propios
3.3. Desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Segunda semana de junio	S/.30.00	Recursos propios
3.4. Evaluación del plan del desarrollo de círculos de interaprendizaje.	Cuarta semana de agosto	S/10.00	Recursos propios
4.1. Jornada de revisión de los instrumentos de evaluación.	Segunda semana de agosto	S/10.00	Recursos propios

4.2. Elaboración del Cronograma de evaluación	Tercera semana de agosto	S/ 2.00	Recursos propios
4.3. Aplicación de los instrumentos	Primera semana de setiembre	S/ 5.00	Recursos propios
4.4. Informe de los resultados	Cuarta semana de setiembre	S/3.00	Recursos propios

*Figura 7.* Presupuesto del Plan de Acción.

## **9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción**

El Ministerio de Educación en alianza con el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, viene implementando el programa de especialización y formación de directivos, el cual se dio en dos etapas como son el Diplomado en Gestión Escolar y la Segunda Especialidad Profesional en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, desarrollándose un trabajo académico que estuvo organizado en módulos, el cual facilitó las disposiciones que permitieron el apoderamiento del liderazgo en la gestión escolar.

El módulo 0 aportó precisiones y direcciones para la determinación de una ruta de cambio, los módulos de 1 al 5 de formación especializada que nos dieron los sustentos teóricos para fundamentar nuestra acción directiva y finalmente el módulo 6, orientado a la elaboración de un producto final consistente en un trabajo académico, a través de un plan de acción o la sistematización de una buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico; optándose por la elaboración de un Plan de Acción y considerando su repercusión en la calidad de la gestión institucional y en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

El módulo 0 de Inducción cuyo tema fue atender aspectos generales del proceso formativo, orientó la elaboración una ruta de cambio, que permitió tener una percepción clara de los problemas más importantes que repercutían en la gestión institucional y visualizar los cambios y acciones que se podían implementar para superar dichos problemas a través de un Plan de Acción y orientar la gestión a un liderazgo pedagógico, encauzado principalmente a la mejora de los aprendizajes. Además, en este módulo se desarrolló habilidades que me permitieron el manejo de las herramientas tecnológicas y de office para la mejora de la gestión y organización de la información, que fueron de mucha ayuda en el logro de los objetivos del programa.

En el módulo uno, cuya temática estuvo referida a la dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, se logró desarrollar una monografía de los desafíos y alternativas relacionados al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, para lo cual se desarrolló diversas estrategias de recojo y procesamiento de información, como la chacana de modelo de escuela, la que permitió redefinir y reorientar la visión institucional para

hacerlo viable en su consecución; así mismo con el uso de matrices direccionales se logró realizar un análisis situacional de la IE, para que con una mirada objetiva a nuestra realidad saber dónde estábamos y hacia dónde queremos ir como institución. Aspectos fundamentales en la construcción del Trabajo Académico.

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

En el módulo tres, se trabajó como tema principal la participación y clima institucional para la organización escolar efectiva, todo el trabajo estuvo orientado a la elaboración del informe del diagnóstico del Trabajo Académico al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del II ciclo de EBR, en la Institución Educativa N° 1520 “Rayitos de Sol y Luna”- UGEL 04 Trujillo Sur Este- del distrito de Moche – La Libertad. En esta parte del programa formativo, se diseñaron, aplicaron e interpretaron los diversos instrumentos de recojo de información para el presente trabajo. Se elaboraron los diferentes cuadros y gráficos interpretativos, los que nos permitieron plantear alternativas claras de solución, frente a los hallazgos encontrados. Los mismos que fueron expuestos ante un jurado para su respectiva evaluación.

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

Finalmente, en el módulo cinco, se desarrolló el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente, que permite priorizar al plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación como alternativa de solución a la problemática detectada en el área de comunicación consolidándose en el plan acción que nos permite plantear acciones claras y concretas para dar solución a la problemática para mejorar la práctica docente desde su planificación hasta su ejecución, además el MAE como estrategia permitió reafirmar y fortalecer el liderazgo pedagógico en nuestras instituciones educativas. Es así como el Plan de Acción se va construyendo como resultado de los aportes de cada módulo.

Un aporte importante al presente trabajo fueron los contenidos de habilidades interpersonales desarrollados paralelo a cada módulo, lo que nos permitió promover nuestro desarrollo personal y profesional, mejorando las relaciones con la comunidad educativa a través de una comunicación eficaz y asertiva, lo que nos permitió construir un clima institucional favorable para el desarrollo de proyectos a favor de la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

## 10. Lecciones Aprendidas

Consideramos que los aprendizajes adquiridos durante el desarrollo del Diplomado y la Segunda Especialización, que busca lograr la especialización de los directivos en gestión escolar con liderazgo pedagógico centrada en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes se concretizan en la elaboración del Plan de Acción, reconociendo que:

Todo trabajo de estudio debe de partir de un diagnóstico el cual nos va a permitir identificar la problemática que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, para lo cual lo más pertinente es la construcción de instrumentos y la aplicación de estos, que permitan recoger información objetiva y valida, sobre la problemática para abordarla oportunamente y brindar las estrategias adecuadas, para la mejora de los aprendizajes. Este aprendizaje permitirá reorientar la gestión de los procesos de relacionados con el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Un punto importante es que las docentes deben tomar conciencia de que todos debemos mejorar nuestra práctica profesional para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes desde el rol como líderes pedagógicos, para ello se debe establecer una cultura evaluativa que permita la información oportuna para la mejora de la práctica, donde conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo. Este aprendizaje va a permitir que pueda establecerse procesos internos de evaluación con la participación de la comunidad educativa y todos sus actores.

Otro punto importante es que en la construcción del Plan de Monitoreo debe participar toda la comunidad educativa, ya que con sus aportes y compromisos se hará frente a la problemática detectada que afecta al logro de los aprendizajes de los estudiantes recuperando así la imagen de la institución educativa y como consecuencia se brindara un mejor servicio educativo.

Finalmente se aprendieron diversas estrategias en habilidades interpersonales que me han permitido mejorar la comunicación con las docentes y sobre todo mejorar el clima institucional, creando las condiciones necesarias para el desarrollo de un trabajo colegiado, donde todas participan responsablemente y con compromiso, asumiendo nuestro rol como líder pedagógico en un ambiente de participación y democracia.

## Referencias

- Becerra, O. (2012). *Guía para la Elaboración de Instrumentos de Investigación*. Recuperado el 08 de junio del 2017 de:  
<https://nticsaplicadasalainvestigacion.wikispaces.com/file/view/guia+para+elaboracion+de+instrumentos.pdf>
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Leithwood, K., (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- Lomas, C., (2009). *Enseñanza del lenguaje, emancipación comunicativa y educación crítica. El aprendizaje de competencias en el aula*. México: Oedere.
- Ministerio de Educación. (2005). *Plan estratégico institucional*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2008). *Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Lima: Perú.
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014a). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014b). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2015). *Currículo Nacional*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Currículo Nacional*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I.E.- 2017*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016c). *Guía para la formulación del plan de monitoreo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016d). *Módulo 6 – Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016e). *Propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar*. Lima: Minedu.

- Ministerio de Educación. (2017a). Módulo 3 – *Participación y clima institucional*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación. (2017b). Módulo 5 - *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu.
- Perrenoud, P. (2000). *"El Arte de Construir Competencias"*. Texto original de una entrevista:  
[http://www.profordems.cfie.ipn.mx/profordems3ra/modulos/mod2/pdf/Unidad2/U2Activ5/Construir\\_competencias\\_perrenoud.pdf](http://www.profordems.cfie.ipn.mx/profordems3ra/modulos/mod2/pdf/Unidad2/U2Activ5/Construir_competencias_perrenoud.pdf)
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Unesco (s/f). Página web oficial. *Normas en la redacción del informe*. Recuperado el 29 de junio de 2013 de  
<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/underwater-cultural-heritage/unesco-manual-for-activities-directed-at-underwater-cultural-heritage/unesco-manual/reporting/report-writing-guidelines/>
- [www.minedu.gob.pe/evaluaciondocente](http://www.minedu.gob.pe/evaluaciondocente).
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.
- Vesub, L. y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.