

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES DEL VII CICLO DE EDUCACION BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “ANTENOR ORREGO ESPINOZA” DEL DISTRITO DE LAREDO PROVINCIA DE TRUJILLO - UGEL 01 EL PORVENIR – LA LIBERTAD.

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

RUÍZ DÍAZ, Segundo Manuel

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E “Antenor Orrego Espinoza” de Laredo.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	13
4. Planteamiento de Alternativas de Solución.....	16
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	19
5.1 Marco Conceptual.....	19
5.1.1 El Monitoreo, acompañamiento y evaluación	19
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	19
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo.....	19
5.1.1.1.2. Estrategias.....	19
5.1.1.1.3. Instrumentos.....	20
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	20
5.1.1.2.1. Definición.....	20
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento... ..	21
5.1.1.3. Evaluación.....	21
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	21
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	22
5.1.1.3.3. Instrumentos.....	22
5.1.2 Enfoque curricular por competencias.....,	22
5.1.2.1. Definición de competencias.....	22
5.1.2.2. Definición de enfoque por competencias.....	23

5.1.2.3. Rol del docente en el enfoque por competencias.....	23
5.1.2.4 Evaluación de competencias.....	24
5.1.2.5 Planificación de las sesiones de aprendizaje.....	24
5.1.3 Importancia de las relaciones interpersonales en el enfoque por competencias	24
5.2 Experiencia Exitosa de MAE	25
6. Diseño de Plan de Acción	26
6.1 Objetivos	26
6.1.1 Objetivo general	26
6.1.2 Objetivos específicos	26
6.2 Matriz del Plan de Acción	27
7. Plan de Monitoreo y Evaluación	31
8. Presupuesto	36
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	38
10. Lecciones Aprendidas	41
Referencias.....	43
Apéndices	

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de problemas.....</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de acción.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 6. Riesgos y medidas a adoptar en la implementación del Plan de Acción.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.....</i>	<i>37</i>

Introducción

El Ministerio de Educación en los últimos años viene implementando en nuestro país, diversas políticas educativas orientadas a desarrollar una educación de calidad, es así que, en el año 2016, se aprobó el currículo nacional de educación básica, este se viene implementando gradualmente en el nivel primaria quedando pendiente aun el nivel secundario. Destaca en este documento el enfoque por competencias con el cual se deben desarrollar y lograr los once aprendizajes que destacan el perfil de egreso de la educación básica regular, sin embargo, aún la mayoría de docentes del nivel secundario no fortalecen sus capacidades para desarrollar su práctica pedagógica mediante este enfoque el cual no es nuevo ya desde el Diseño Curricular Nacional se adopta este enfoque.

Es así que, en el desarrollo del presente trabajo académico surgió el interés de direccionar mi actuación a pretender solucionar el problema priorizado relacionado a las dificultades que tienen los docentes del VII Ciclo de educación básica regular en la aplicación del enfoque por competencias en la IE "Antenor Orrego Espinoza" de Laredo UGEL 01 El Porvenir, repercutiendo este en el logro de aprendizajes de nuestros estudiantes. En este sentido, se adoptó como estrategia de solución el monitoreo, acompañamiento y evaluación docente siendo el eje central del presente trabajo académico que consta de diez apartados.

En el primer apartado se identifica la problemática, describiendo la caracterización del contexto socio cultural de la institución educativa y la formulación del problema priorizado. En el segundo apartado se describe el diagnóstico y los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados de naturaleza cuantitativa y cualitativa. Así mismo, se describe la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño directivo. En el tercer apartado se resalta la caracterización del rol del directivo como líder pedagógico, tomando en consideración las cinco dimensiones de liderazgo planteados por Viviane Robinson.

En el cuarto apartado, probablemente el más importante, se plantea la alternativa de solución al problema priorizado, con base a las fortalezas y oportunidades con las que cuenta la institución educativa y la interrelación con su entorno. Posteriormente en el quinto apartado se presenta, basados en marcos conceptuales vigentes la

sustentación teórica a la alternativa de solución adoptada, en este caso la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica docente. Así mismo, en este apartado se describe una experiencia exitosa relacionada con la alternativa de solución priorizada en el presente trabajo académico

En el sexto apartado se presenta el diseño del plan de acción resaltando en este, el objetivo general y los objetivos específicos, así como la matriz del plan de acción, Posteriormente en el séptimo apartado se presenta el plan de monitoreo y evaluación del plan de acción, considerando en este, los posibles riesgos que pudieran presentarse y las medidas a adoptarse para la implementación efectiva del plan de acción. Luego en el octavo apartado se presenta el cuadro del presupuesto indicando las actividades, periodo, costos y fuentes de financiamiento, seguidamente en el noveno apartado se describen los aspectos mas resaltantes del proceso de elaboración del plan de acción a lo largo del diplomado y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, llevado a cabo por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico y promovido por el ministerio de educación.

Finalmente, en el décimo apartado se describen las lecciones aprendidas producto de la experiencia compartida durante todo el proceso, destacando entre ellas la importancia de realizar un diagnóstico recogiendo información relevante a partir de la aplicación de instrumentos diseñados y elaborados con la participación de la comunidad educativa. Estas lecciones aprendidas han fortalecido mis capacidades de liderazgo pedagógico con las cuales se promoverá en nuestra institución educativa una gestión de procesos con liderazgo transformacional que permita cada día mejorar el logro de aprendizajes en nuestros estudiantes.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I E “Antenor Orrego Espinoza”

La Institución Educativa “Antenor Orrego Espinoza”, nivel secundario se encuentra ubicada en la avenida Antenor Orrego cuadra 1 distrito de Laredo, provincia de Trujillo, departamento La Libertad. Gran parte del territorio del distrito está ubicado en el valle Santa Catalina a orillas del río Moche, por lo tanto, la principal actividad económica es la agrícola destacando el agro industria con el sembrío de caña de azúcar la cual es procesada en la empresa agroindustrial LAREDO SA. Esta actividad genera contaminación en el ambiente por el quemado de los sembríos de caña y el humo permanente que emana de las instalaciones de la empresa.

Asimismo, la población se ha incrementado debido a la migración permanente de pobladores de la sierra, los cuales se ubican en zonas vulnerables y de alto riesgo por la caída de huaicos en la quebrada San Idelfonso en época del fenómeno El Niño. También se presentan problemas de seguridad ciudadana por la presencia de pandillaje y barras bravas, lo cual requiere que se impulse una cultura de prevención en la comunidad. Estas demandas del contexto se pueden abordar desde el enfoque territorial por el sector educación insertándolas de manera transversal en el currículo institucional, fortaleciendo la relación con los padres de familia, realizando actividades culturales de proyección hacia la comunidad, entre otras.

Por otro lado la institución educativa cuenta con dos locales propios: uno denominado local “Central” en el cual funciona el nivel primario con 18 secciones y 520 estudiantes aproximadamente, el otro del nivel secundario conocido como “Módulos” tiene una extensión territorial aproximada de 3 hectáreas, en este nivel el presente año se han matriculado 903 estudiantes, los cuales se han distribuido en 29 secciones: 18 secciones en turno mañana y 11 secciones en el turno tarde, cuenta con servicios básicos de agua, luz, alcantarillado, internet entre otros. La infraestructura es de material noble, contamos con estadio de gras sintético, dos laboratorios: uno de biología el otro de química, biblioteca, aula de recursos tecnológicos además de 6 talleres en educación para el trabajo que requieren una adecuada implementación.

Por lo que se refiere a nuestros estudiantes proceden de familias de un nivel socio económico medio y bajo, la mayoría de padres no cuenta con estudios superiores y no prestan el apoyo necesario en la formación de sus hijos evidenciándose problemas de violencia y abandono familiar, hogares disfuncionales entre otros. La plana docente está conformada por 40 docentes nombrados, 3 directivos designados, un jerárquico y 3 asesores encargados, todos cuentan con título pedagógico, una experiencia mayor a 20 años, 50% de ellos tienen estudios de post grado, en su mayoría demuestran responsabilidad en su labor pedagógica.

En tal sentido, entre las fortalezas que la institución educativa posee se puede mencionar: El equipo directivo y jerárquico así como la mayoría de docentes comprometidos con su labor, el estadio cuyo alquiler está generando recursos económicos, del mismo modo en el contexto se tiene la empresa azucarera “LAREDO”, instituciones gubernamentales y privadas diversas destacando las universidades Antenor Orrego UPAO, César Vallejo UCV, Universidad Privada del Norte UPN entre otras, todas ellas ofrecen a la institución oportunidades como celebración de convenios y alianzas estratégicas los cuales son importantes para la generación de cambios que desde la escuela se puede impulsar a través de propuestas y/o proyectos para mejorar la calidad de vida de la población vinculada al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El problema priorizado: Dificultades de los docentes del VII Ciclo de educación básica regular en la aplicación del enfoque por competencias en la IE "Antenor Orrego Espinoza" de Laredo UGEL 01 El Porvenir, se evidencia en los resultados obtenidos luego del análisis de las fichas de monitoreo aplicadas, donde se observa que el 83 % de los docentes monitoreados no aplica en enfoque por competencias en el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje, así mismo al revisar los resultados de las actas finales de evaluación se aprecia que el promedio ponderado en secundaria es 12,7 lo cual ubica en el nivel inicio el logro de aprendizajes de los estudiantes, con lo cual no pueden aprovechar los beneficios promovidos por el estado como es la obtención de becas, entre otros.

Este problema ha sido analizado a través de la técnica del árbol de problemas la cual permitió identificar sus principales causas, siendo una de ellas la deficiente asimilación del enfoque por competencias por parte de los docentes, quienes vienen realizando una práctica pedagógica tradicional. Esta situación se vincula a factores relacionados con la gestión del currículo, correspondiendo al equipo directivo implementar jornadas pedagógicas de actualización pedagógica y sensibilización que logren despertar en los docentes una motivación constante por fortalecer sus capacidades pedagógicas que le permita generar condiciones favorables para el logro de aprendizajes en los estudiantes.

Otra de las causas identificada a través de esta técnica es el escaso monitoreo y acompañamiento docente por parte del equipo directivo lo cual genera cierta improvisación en la práctica pedagógica de los docentes. Esta causa está vinculada a factores relacionados con el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que, a partir del rol de liderazgo pedagógico, le corresponde al equipo directivo brindar asesoría crítica reflexiva y retroalimentación formativa que permita fortalecer las capacidades de los docentes oportuna y pertinentemente. En tal sentido para que el MAE resulte efectivo se deben generar condiciones favorables que permita el involucramiento de los docentes en todas sus fases, a partir de la planificación de este.

Así mismo se identifican causas vinculadas a factores que afectan la convivencia: Siendo la de mayor incidencia las relaciones interpersonales de agresividad entre estudiantes a consecuencia de insultos o difamación por las redes sociales. Estas, actitudes generan en el aula un clima de desinterés y escasa responsabilidad en el cumplimiento de las actividades de aprendizaje dificultando el trabajo colaborativo muy necesario para desarrollar competencias. Por otro lado, a nivel docente se presenta una limitada comunicación y coordinación entre docentes de algunas áreas, no habiendo un clima de confianza que permita efectuar un trabajo colegiado permanente y efectivo.

Al analizar el problema priorizado, las causas descritas con los factores vinculados a ellas y los efectos que estos ocasionan, nos permite estar convencidos de que nuestro problema es susceptible de ser solucionado a partir de las fortalezas internas, destacando el equipo directivo constituido por el director, un sub director administrativo y un sub director pedagógico todos designados mediante concurso

nacional de acceso a cargos directivos en el año 2015 quienes venimos siendo capacitados por el ministerio de educación para fortalecer nuestras capacidades de gestión. También se cuenta como fortaleza interna el equipo jerárquico con docentes encargados en la coordinación de TOE, asesoría de ciencias, asesoría de letras y jefatura de taller de taller; todos ellos comprometidos con su labor en el logro de aprendizajes.

Además de las fortalezas internas descritas, la institución tiene en el contexto oportunidades en las diversas instituciones aliadas destacando entre ellas las universidades particulares Antenor Orrego, César Vallejo, Universidad Privada del Norte, con las cuales se puede celebrar alianzas estratégicas, en tal sentido: si abordamos la problemática identificada planificando estrategias consensuadas con los docentes y demás actores educativos permitirá obtener cambios positivos en la transformación de la labor docente con lo cual mejorara la actitud y predisposición de los de los estudiantes por el estudio y mejora de sus aprendizajes con lo cual la institución estará en condiciones de dar respuesta y atender las demandas territoriales descritas anteriormente. A continuación, se presenta el árbol de problemas:

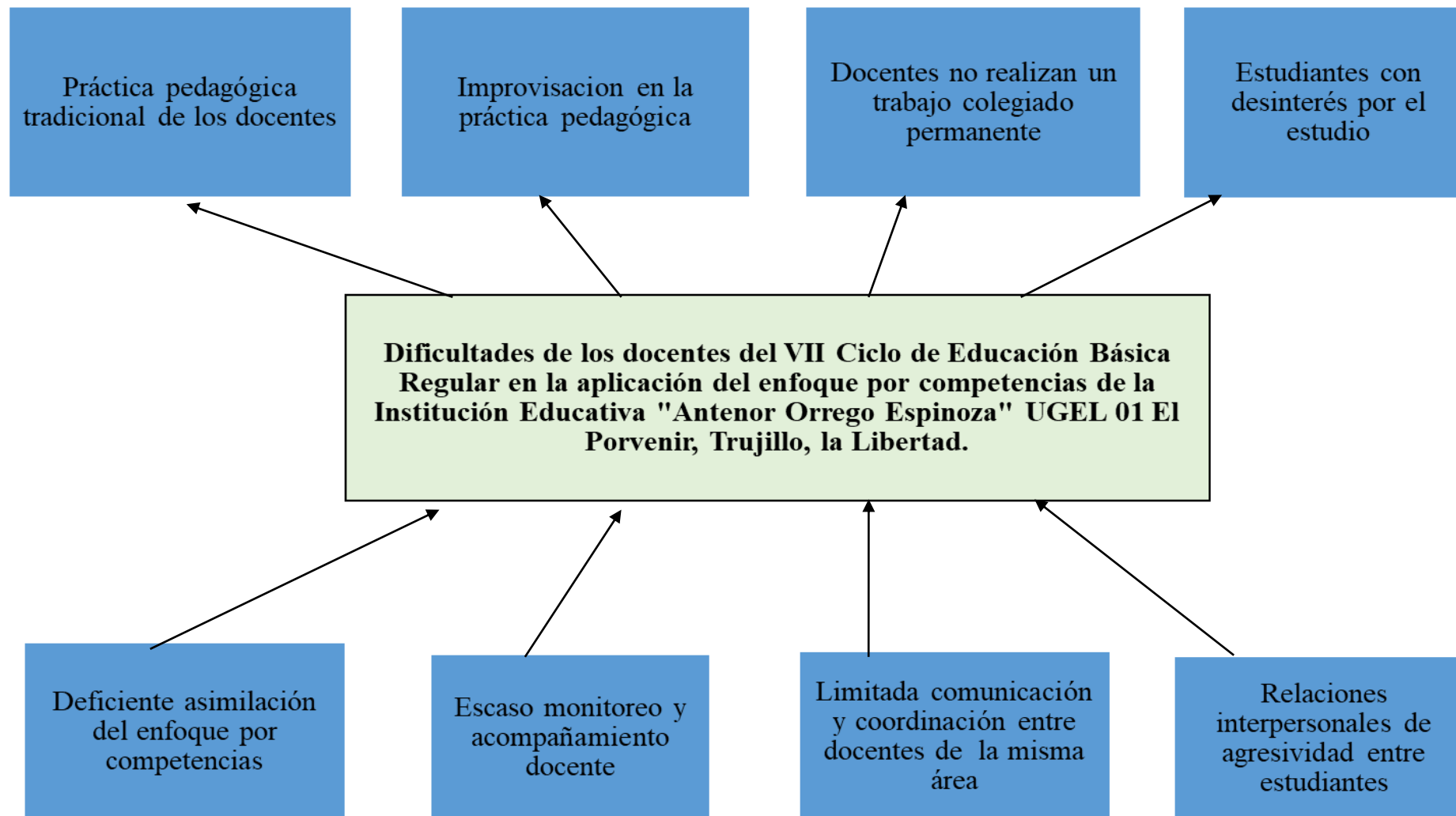


Figura 1. Árbol de Problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

El problema analizado fue objeto de un diagnóstico, el cual se realizó a través de dos instrumentos para el recojo de información: La ficha de monitoreo de la práctica docente como instrumento estructurado y un cuestionario con ítems abiertos. Estos instrumentos fueron diseñados a partir de sus respectivas tablas de especificaciones con sus respectivos aspectos a investigar formulados con base en las causas del problema, para el primer instrumento se consideró el aspecto Asimilación e incorporación del enfoque por competencias en la ejecución de la práctica docente, para el segundo instrumento se consideró tres aspectos: Desempeño del director en el acompañamiento y monitoreo docente, interrelación profesional entre pares de docentes y relaciones interpersonales de agresividad entre estudiantes. A continuación, se presentan los resultados del diagnóstico elaborado.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Los resultados estadísticos, producto del procesamiento cuantitativo de la información recabada con la ficha de monitoreo aplicada a la totalidad de los docentes, permite afirmar que el 83 por ciento de los docentes monitoreados demuestran dificultades en la aplicación del enfoque por competencias en su práctica pedagógica. Esto se debe a una deficiente asimilación del mismo y al escaso dominio de los enfoques particulares de cada área por lo cual se sigue desarrollando una práctica pedagógica tradicional.

También se observa que un 10% no tiene sesión de aprendizaje y al analizar los resultados del indicador referido al uso de materiales educativos y herramientas pedagógicas: 49 % de los docentes monitoreados se ubica en el nivel proceso y un 34% en el nivel inicio, esto se debe a que aun la mayoría de docentes no hace uso de las TIC, lo cual genera desinterés y poco involucramiento de los estudiantes en las actividades planteadas para el logro de aprendizajes.

2.1.2 Resultados cualitativos. A partir del procesamiento cualitativo de la información recabada por el cuestionario compuesto por 10 ítems abiertos aplicado a 12 docentes de la institución, las conclusiones obtenidas en cada uno de los aspectos son: En el primer aspecto desempeño del director en el acompañamiento y monitoreo

las respuestas a las interrogantes referidas a la planificación, frecuencia del monitoreo y retroalimentación, la conclusión a partir de las categorías emergentes de la matriz es que los docentes conocen la existencia del plan de monitoreo y acompañamiento sin embargo no se ha socializado, han tenido por lo menos una visita trimestral pero en cuanto a la retroalimentación o acompañamiento pedagógico por parte del equipo directivo lo consideran escaso y deficiente.

Respecto al segundo aspecto considerado: Interrelación profesional entre pares docentes, las respuestas a las interrogantes referidas al trabajo colegiado, relaciones interpersonales entre docentes y percepción del clima institucional, la conclusión a partir de las categorías emergentes de la matriz es que los docentes interactúan entre sí limitándose a la labor pedagógica que realizan, participan de las reuniones y jornadas de reflexión sin asumir mayores compromisos, sin embargo, se deben fomentar actividades de integración para favorecer la práctica pedagógica docente y fortalecer el clima institucional democrático que se percibe en la institución.

Respecto al tercer aspecto considerado: Relaciones interpersonales de agresividad entre estudiantes. Las respuestas a las interrogantes referidas a los mecanismos que utiliza para regular el comportamiento de los estudiantes y si han observado situaciones de agresividad entre ellos. Los docentes afirman que los estudiantes conocen los acuerdos y normas de convivencia escolar sin embargo se hace necesario evaluar permanentemente el cumplimiento de los mismos para favorecer una convivencia armónica porque se observa molestias constantes en algunos estudiantes a través de las redes sociales.

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 priorizado en torno al cual gira el presente informe de trabajo académico es: Dificultades de los docentes del VII Ciclo de Educación Básica Regular en la aplicación del enfoque por competencias en la IE "Antenor Orrego Espinoza" de Laredo UGEL 01 El Porvenir. A partir de los hallazgos identificados en el diagnóstico, se puede afirmar que las principales causas son: deficiente asimilación del enfoque por competencias por parte de los docentes, escaso monitoreo y deficiente

acompañamiento por parte del equipo directivo, limitada comunicación y trabajo colegiado entre docentes de una misma área y relaciones interpersonales de agresividad entre estudiantes las cuales se corroboran con los resultados cuantitativos y cualitativos antes descritos.

Esta situación problemática se vincula con los siguientes procesos de dirección y liderazgo: (PE01.3) formular el PAT, (PE03.1) monitorear el desarrollo de los procesos de la IE y (PE03.2) evaluar los procesos de la IE. Así mismo con los procesos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar: (PO03.1) desarrollar trabajo colegiado, así también con el proceso (PO03.3) realizar acompañamiento pedagógico, igualmente con (PO05.1) promover la convivencia escolar, del mismo modo con (PO05.2) prevenir y resolver conflictos, y el proceso (PO05.3) promover la participación de la comunidad educativa. También se vincula con el proceso de soporte al funcionamiento de la IE en particular con la administración de recursos humanos específicamente con (PS01.2) monitorear el desempeño y rendimiento y (PS01.3) fortalecer capacidades, todos estos procesos no se estarían desarrollando eficientemente en la IE.

Del mismo modo a partir del diagnóstico del problema se puede afirmar que los compromisos de gestión escolar que no se están cumpliendo en la IE son: Compromiso 1 Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la IE lo cual esta vinculado al bajo nivel de logro en la ECE. Compromiso 4 acompañamiento y monitoreo de la practica pedagógica vinculado a la promoción del trabajo colaborativo y desarrollo docente que permita efectuar una planificación curricular colaborativa, así como el seguimiento a la implementación de la misma. Compromiso 5 gestión de la tutoría y convivencia en la IE vinculado a la implementación de acciones con estudiantes, familias y personal de la IE para la promoción de la convivencia y la prevención y atención de la violencia escolar.

De la misma forma se relaciona con las competencias 5 y 6 del MBDDir no se estaría cumpliendo el desempeño 16 referido a la generación de espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las practicas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar, así como los desempeños 20 y 21 vinculados con el monitoreo y acompañamiento pedagógico en la orientación del uso de estrategias y recursos metodológicos como en el proceso de evaluación de los aprendizajes.

A partir de todo lo descrito en relación al problema priorizado en la IE, el equipo directivo se plantea el siguiente reto: Fortalecimiento de las capacidades en la aplicación del enfoque por competencias, en los docentes del VII ciclo de educación básica regular de la IE "Antenor Orrego Espinoza" de Laredo UGEL 01 El Porvenir para lo cual se enfrentara los siguientes desafíos: Implementación de estrategias que permita una adecuada asimilación del enfoque por competencias en los docentes de la IE con lo cual se mejorara la practica pedagógica acorde al mencionado enfoque, otro desafío es realizar en forma permanente el acompañamiento y monitoreo docente en la IE a partir de la elaboración colegiada y consensuada de un plan de monitoreo y acompañamiento docente.

También es un desafío promover el trabajo colegiado mediante la comunicación y coordinación permanente entre docentes en la IE a partir de la organización de círculos de interaprendizaje docente, finalmente para mejorar la convivencia escolar el desafío es promover relaciones interpersonales de asertividad y empatía entre los estudiantes de la IE. Los desafíos planteados en el presente trabajo académico, están referidos a las causas identificadas del problema priorizado, por lo tanto: la implementación adecuada de cada uno de ellos por parte del equipo directivo, se constituyen en alternativas de solución que revertirán favorablemente en la solución del mismo.

A continuación, se presenta el cuadro que explicita la relación del problema con los aspectos antes mencionados:

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?
Dificultades de los docentes del VII Ciclo de Educación Básica Regular en la aplicación del enfoque por competencias en la IE "Antenor Orrego Espinoza" de Laredo UGEL 01 El Porvenir.	Resultados cuantitativos: -83% presenta dificultades en la ejecución de la práctica pedagógica según el enfoque de área. -49% en proceso y 34% en inicio en cuanto al uso de herramientas pedagógicas -64% presentan dificultades en la asimilación e incorporación plena del enfoque por competencias en la ejecución de la práctica pedagógica.	PE01 Desarrollar planeamiento institucional PE03 Evaluar la gestión escolar POO4 Gestionar los aprendizajes POO3 Fortalecer el desempeño docente PS01 Administrar recursos humanos	COMPROMISO 1: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE COMPROMISO 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE	Dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes: Competencia 1, desempeño 2. Competencia 2, desempeños 4 y 5 Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes: Competencia 5 desempeños 15 y 16 Competencia 6 desempeños 20 y 21
	Resultados cualitativos: -Escasa evaluación en aula y fuera de ella de las normas y acuerdos de convivencia. - limitado acompañamiento pedagógico por parte del equipo directivo. -Desconfianza y poca disposición para observar el trabajo entre pares.	POO5 Gestionar la convivencia escolar y la participación POO3 Fortalecer el desempeño docente	COMPROMISO 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE COMPROMISO 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE	

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Las diversas instituciones educativas que presentan resultados satisfactorios en el logro de aprendizajes se caracterizan por tener una gestión escolar por procesos; donde destaca el rol de liderazgo pedagógico por parte del equipo directivo. En este sentido consideramos pertinente asumir este modelo de gestión en la IE “Antenor Orrego Espinoza” de Laredo de tal manera que el problema priorizado sea atendido desde el liderazgo pedagógico que debe ejercer el equipo directivo en la institución, promoviendo espacios para la reflexión y retroalimentación formativa.

En este contexto, Viviane Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016), propone cinco dimensiones: La primera es establecer metas y expectativas lo cual implica el planteamiento de metas compartidas centradas en el aprendizaje y de una estrategia que permita su consecución, esta estrategia es la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación docente cuya planificación se realizara con la participación e involucramiento de la totalidad de docentes. Estos, a su vez, conocerán los logros que se espera obtener en el aprendizaje de nuestros estudiantes a partir de su desempeño en las aulas.

La segunda dimensión es el manejo estratégico de recursos. En esta dimensión, el equipo directivo se propone asegurar y distribuir los escasos recursos económicos que se generan en la institución para realizar talleres de capacitación docente en la aplicación del enfoque por competencias. En segundo lugar, se debe acondicionar espacios para la socialización y el trabajo colegiado entre docentes, así como para brindar atención a los padres de familia y realizar un adecuado reforzamiento y tutoría individualizada a los estudiantes. Por otro lado, debemos seguir implementando las aulas con recursos tecnológicos que permitan garantizar el logro de aprendizajes.

La tercera dimensión es el involucramiento directo en la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En esta dimensión el equipo directivo promoverá a través de jornadas de reflexión, con la participación activa de los docentes la elaboración y/o revisión permanente de los documentos de gestión escolar, en particular el proyecto curricular institucional PCI, donde se plasma la propuesta curricular del enfoque por competencias que adopta la IE. Además, con la coordinación y comunicación permanente entre docentes y equipo directivo se

evaluarán los avances y dificultades que se presenten a fin de realizar una oportuna retroalimentación.

La cuarta dimensión es promover y participar el aprendizaje de los profesores y su desarrollo profesional, esta dimensión por tener mayor impacto al interior de la escuela, es asumida por el equipo directivo fomentando la organización de grupos de interaprendizajes y comunidades profesionales de aprendizajes entre los docentes de un área e inter áreas. Además, se planificarán con apoyo de las universidades aliadas talleres de capacitación sobre la aplicación de estrategias propias del enfoque por competencias en el desarrollo de su práctica pedagógica para elevar el logro de aprendizaje, así también para fortalecer las capacidades del equipo directivo en la implementación del MAE. Y la evaluación reflexiva del mismo.

La quinta dimensión propuesta por Viviane Robinson es asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En este sentido el equipo directivo promoverá un entorno en el cual cada integrante de la comunidad educativa cumpla con su rol asignado y lo haga de manera satisfactoria en un clima institucional democrático, procurando identificar y atender oportunamente posibles conflictos que pudieran presentarse, principalmente, entre los estudiantes con quienes se elaboraran los acuerdos de convivencia y se evaluaran su cumplimiento permanentemente. Asimismo, entre los docentes se fomentará el trabajo colegiado en un ambiente de confianza y empatía recíproca. A continuación, se presenta el cuadro que relaciona las dimensiones del liderazgo pedagógico.

Es importante destacar que las propuestas de acción antes descritas son viables puesto que en la institución educativa existen elementos y/o recursos que posibilitan su implementación, como por ejemplo un equipo directivo y docentes comprometidos, ambientes de trabajo adecuados, participación de los padres de familia; del mismo modo el entorno nos ofrece las posibilidades necesarias para llevar a cabo estas propuestas. Así mismo, la ejecución de dichos planteamientos se constituye en evidencia del liderazgo pedagógico del equipo directivo ya que reflejan una marcada centralidad hacia el logro de los aprendizajes y la generación de las condiciones necesarias para dicho fin. A continuación, se presenta el cuadro que sintetiza el rol del director como líder pedagógico:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Elevar al 70% el porcentaje de docentes que desarrollan su práctica pedagógica acorde al enfoque por competencias.	Solo el 36% se ubica en el nivel logrado en la planificación y el 16% en el uso de herramientas pedagógicas según el enfoque por competencias, esto tiene que mejorar.
Uso estratégico de los recursos.	Destinar 10% del presupuesto de recursos propios para capacitación docente.	Se hace necesario realizar talleres de capacitación sobre evaluación en el enfoque por competencias para cumplir con las metas propuestas.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Elaborar el PCI acorde al currículo nacional.	Se hace necesario asumir una propuesta pedagógica institucional para que Los docentes planifiquen teniendo en cuenta los desempeños de cada área.
Promover y participar el aprendizaje y desarrollo profesional de los profesores.	Acompañar permanentemente a los docentes en su práctica pedagógica organizando círculos de interaprendizaje.	Los docentes muestran dificultades en la ejecución de su práctica pedagógica, para revertir esta situación se hace necesario realizar el acompañamiento y promover una capacitación permanente.
Garantizar un ambiente ordenado y de apoyo.	fomentar el trabajo colegiado estableciendo un entorno de confianza y empatía.	Hay desconfianza en algunos docentes y no se integran en el trabajo colegiado.

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de Alternativas de Solución

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Dificultades de los docentes del VII Ciclo de Educación Básica Regular en la aplicación del enfoque por competencias en la IE "Antenor Orrego Espinoza" de Laredo UGEL 01 El Porvenir; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del VII Ciclo de Educación Básica Regular. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizajes, 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.

La alternativa de solución propuesta posibilitará el ejercicio de liderazgo pedagógico del equipo directivo, pues la implementación del MAE está dentro de los desempeños de la competencia 6 del MBDDirectivo. En este sentido el equipo directivo de la IE privilegiará espacios y oportunidades de aprendizaje a nivel de la comunidad educativa para la reflexión de la práctica pedagógica y su implicancia en el logro de aprendizajes, así como para revisar los documentos de gestión y evaluar el nivel de logro de los objetivos y metas institucionales. A partir de ello, implementar acciones de mejora privilegiando siempre un clima escolar democrático.

Así mismo, el MAE como 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. En tal sentido la implementación de esta alternativa permitirá el tratamiento de los dos aspectos fundamentales de los compromisos de gestión como son: El logro de aprendizajes y la generación de condiciones básicas de aprendizaje, esto se realizará con el involucramiento de todos los actores educativos en los procesos de gestión descritos en el acápite 2,2 del diagnóstico de este trabajo a partir de los resultados analizados en el mismo.

Así también esta alternativa de solución responde a las demandas del contexto y necesidades de los docentes, principalmente las identificadas en los resultados del diagnóstico de este trabajo acápite 2.1. A partir de ello, basados en el enfoque territorial se contextualizarán situaciones significativas de aprendizaje apelando a las

características donde se ubica la IE, es decir, el distrito de Laredo y a los diversos problemas sociales que allí se presentan, en particular aquellos que pueden ser abordados desde la escuela y despiertan el interés e involucramiento de los estudiantes, con lo cual los docentes tendrán la oportunidad de fortalecer su práctica pedagógica acorde al enfoque por competencias.

Por otro lado, esta alternativa de solución se sustenta en marcos conceptuales vigentes tal es el caso del Ministerio de Educación (MINEDU, 2013). Este 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, también existen experiencias exitosas sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes y contribuyen en la implementación de nuestra alternativa; es el caso de la experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa en la IE N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” La Banda de Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015, la cual describiremos en el apartado 5.2 de este trabajo.

Así también, la alternativa de solución permite que todos los actores involucrados en los procesos de la institución educativa puedan delimitar responsabilidades y asumir compromisos. En primer lugar, el equipo directivo es el responsable de diseñar, implementar y liderar el proceso educativo favoreciendo las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los diferentes recursos de la institución educativa, los docentes actores principales en este proceso conjuntamente con los estudiantes, plasmaran en las aulas las políticas educativas asumidas, gestionando permanentemente la participación activa de los padres de familia quienes son los responsables de brindar el soporte a este proceso, todo ello se desarrollara en un ambiente democrático y de reconocimiento a la diversidad.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica como alternativa de solución, permitirá poner en práctica una gestión basada en procesos, puesto que generara valor en cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados, tal es el caso del proceso de dirección y liderazgo (PE) al revisar y formular el PCI (PEO1.2). Así también, el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar (PO) específicamente con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del proceso de soporte al funcionamiento de la I.E (PS) con la administración de

recursos humanos y en ello, monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) y fortalecer capacidades (PS01.3).

Con la generación de valor en cada uno de los procesos descritos en el párrafo anterior por la alternativa de solución, además de la evaluación de los procesos de la IE (PE03.2) nos permite asegurar la centralidad del liderazgo pedagógico del equipo directivo al concretizar la visión de cambio asumida y plasmada en el mapa de procesos de la institución educativa “Antenor Orrego Espinoza” de Laredo, además se mejorará significativamente la situación inicial descrita en el diagnóstico de este trabajo, y con base en los resultados de la heteroevaluación, retroalimentación formativa realizada en el acompañamiento y la autoevaluación, los docentes verán fortalecidas sus capacidades en la aplicación del enfoque por competencias y los estudiantes elevarán sus aprendizajes a niveles satisfactorios.

Del mismo modo en la propuesta de solución se prevé la generación de espacios y oportunidades de aprendizaje mediante la realización de jornadas de reflexión pedagógica con todos los docentes a fin de que se tome conciencia que deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos, así mismo reflexionar sobre su práctica pedagógica y la incidencia de esta en los resultados de aprendizaje. Así también, se prevé realizar jornadas de reflexión con los padres de familia quienes deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la actitud positiva, responsabilidad e interés por el estudio permanente que debe mostrar sus hijos dentro y fuera de la escuela.

Finalmente mediante la implementación del MAE como alternativa de solución se pretende conformar comunidades profesionales de aprendizaje, fortalecer el trabajo colegiado colaborativo mediante la participación democrática y toma de decisiones concertadas entre todos los actores de la comunidad educativa, delimitando las responsabilidades y estableciendo canales de comunicación fluida a fin de evitar o disminuir los riesgos que la propuesta puede ocasionar en el deterioro del clima escolar porque esta implica disponibilidad de tiempo adicional, exigencia y mejor performance en el desempeño de las funciones de todos los actores involucrados.

5. Sustentación de las Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 El monitoreo, acompañamiento y evaluación

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo.* El monitoreo es el registro sistemático de recojo de información que nos permite identificar cómo se desempeñan los docentes en su quehacer pedagógico. Implica en este caso, el procedimiento mediante el cual se verifica la eficiencia y eficacia en la ejecución de estrategias de un programa o plan de capacitación, evidenciando logros y debilidades, a partir de las cuales se asumen medidas correctivas para optimizar los resultados esperados, en este sentido el ministerio de educación sostiene lo siguiente:

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014, p. 50)

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Entre las diversas estrategias con las que se cuenta para realizar el monitoreo, para el presente trabajo académico se ha seleccionado la visita al aula, debido que la institución educativa cuenta entre sus fortalezas internas con un equipo directivo y jerárquico constituido por asesores en las áreas de ciencias, letras y educación para el trabajo, quienes también pueden coadyuvar en la realización de estas con los docentes de sus respectivas áreas.

A. *Visita al aula.* Esta estrategia consiste en observar en el aula el desempeño de la práctica docente acorde a los indicadores planificados con antelación y a partir de ello establecer compromisos de mejora. El ministerio de educación define las visitas al aula como lo siguiente:

Proceso de observación y registro de hechos para realizar posteriormente la asesoría y establecer compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente

“in situ”, obteniéndose información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico orientado a la mejora de los desempeños docentes y como correlato elevar el nivel de logro de los aprendizajes. (Minedu, 2014, p. 26)

5.1.1.1.3. *Instrumentos*. Los instrumentos que van a ser utilizados para recoger información que nos permita observar las dificultades y fortalezas de los docentes en su práctica pedagógica son la ficha de monitoreo y el cuaderno de campo.

A. *Ficha de monitoreo*. Es un instrumento estructurado y validado que nos permite registrar las acciones que realiza el docente en la planificación de la sesión de aprendizaje y las actividades durante el desarrollo de esta, las cuales han sido observadas en la visita al aula. La ficha contempla aspectos referidos a la planificación, al uso efectivo del tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, uso de materiales y recursos educativos, uso de herramientas pedagógicas acorde al enfoque por competencias y al enfoque particular de cada área curricular.

B. *Cuaderno de campo*. Es un block de notas en el cual se registra en forma detallada situaciones significativas vivenciadas a partir de las observaciones realizadas en las visitas a los docentes en su aula. Esta información registrada debe estar vinculada a los aspectos priorizados en la ficha de monitoreo, también se debe registrar las lecciones aprendidas por el observador y observado a partir de las reflexiones que se suscitan durante la visita.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. *Definición*. Actualmente el acompañamiento pedagógico a los docentes en ejercicio en atención a las necesidades de formación en su práctica pedagógica puede darse a través de dos modalidades: El acompañamiento pedagógico promovido por el Minedu o instancias de gestión educativa descentralizada como componente de una intervención o acción formativa, y el acompañamiento pedagógico interno, asumido por el director de la institución educativa.

Para el presente trabajo académico definimos el acompañamiento pedagógico a partir de la segunda modalidad, por lo tanto, es una estrategia que adopta el equipo directivo para fortalecer las capacidades docentes a partir de las dificultades observadas durante el monitoreo docente, permite la reflexión y se desarrolla en un ambiente de confianza y colaboración recíproca entre los docentes y el equipo directivo. Por tanto, tiene un objetivo formativo y no de supervisión o punitivo, tal como lo define Batlle (2010), el acompañamiento docente “no debe limitarse a

impartir información sino debe desarrollar una serie de destrezas pertinentes al proceso de construcción del conocimiento” (citado en Minedu, 2017, p. 42).

En esta modalidad, el ministerio de educación según la R.S.G. N° 008-2017 define el acompañamiento de la siguiente manera:

Es una estrategia de formación del docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes -de manera individual y colectiva- la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2017, p. 41)

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento.* Entre las diversas estrategias sugeridas para el acompañamiento docente adoptaremos preferentemente los círculos de interaprendizaje debido que la institución cuenta con sub director pedagógico y asesores de área como fortaleza interna y en menor medida los talleres de fortalecimiento para aspectos comunes que puedan presentarse.

A. *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes entre los docentes, liderados por los asesores de área o un docente fortaleza que cuente con la aceptación de sus pares; En estos espacios se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico, favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión, profundizando en las estrategias pedagógicas de mayor éxito. Exige un alto grado de participación y compromiso de los asistentes, además demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión.

B. *Taller de fortalecimiento.* Es un espacio liderado por un experto que desarrolla el taller focalizando aspectos comunes de la práctica pedagógica de los docentes que requieran mejora. También ofrece la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, este requiere una planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, La producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres.

5.1.1.3. Evaluación.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* La evaluación docente es una actividad sistemática que realiza el equipo directivo al interior de la institución sobre la práctica

pedagógica, la cual debe contribuir en forma efectiva en la mejora de esta y con ello elevar la calidad de la institución en su conjunto. Mediante la evaluación docente se busca que cada uno de ellos conozca sus fortalezas y debilidades para optimizar su desempeño y despertar su motivación para plantearse metas de superación profesional y evitar la autocomplacencia. En tal sentido es necesario utilizar los resultados de dicha evaluación para realizar el acompañamiento y la asistencia técnica a los docentes para promover su desarrollo profesional.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.* Entre las estrategias de evaluación para el presente trabajo académico priorizaremos la autoevaluación y la heteroevaluación y coevaluación:

A. *Autoevaluación.* Consiste en la reflexión que debe hacer cada docente sobre su propia práctica pedagógica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su labor y las metas que pretende alcanzar con la finalidad de mejorar su desempeño.

B. *Heteroevaluación.* Es la apreciación que realiza el equipo directivo sobre la práctica pedagógica que realiza cada docente, el equipo directivo: diseña, planifica, implementa y aplica la evaluación para que a partir del análisis de los resultados se tomen medidas pertinentes.

C. *Coevaluación.* Consiste en la apreciación crítica entre pares, es decir se evalúan entre sí, esta se debe realizar principalmente entre los docentes de un mismo ciclo o aquellos que desarrollan áreas curriculares similares o afines con lo cual las apreciaciones reciprocas que hagan al evaluar y ser evaluados serán mas objetivas por realizar actividades similares en su desempeño docente.

5.1.1.3.3. *Instrumentos.* Son los medios a través de los cuales se recabará la información del desempeño docente. Entre los diversos instrumentos que se pueden utilizar se ha elegido: ficha de autoevaluación del desempeño docente y la ficha de monitoreo del desempeño docente.

A. *Ficha de autoevaluación del desempeño docente.* Es el instrumento mediante el cual el docente registra la apreciación que tiene de su práctica pedagógica en el aula.

B. *Ficha de monitoreo del desempeño docente.* Es el instrumento mediante el cual el equipo directivo registrará las apreciaciones de la práctica docente en el aula.

5.1.2 Enfoque curricular por competencias.

5.1.2.1. Definición de competencia.

Son diversas las definiciones de competencias entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

En primera instancia un grupo de investigadores propone las siguientes definiciones teniendo como base la psicolingüística, la psicología cognitiva y la psicología cultural: a) “la competencia es un saber hacer o conocimiento implícito en un campo del actuar humano” (Hernández, Rocha y Verano, 1998: 14); b) Una competencia es una acción situada, que se define en relación con determinados instrumentos mediadores “ (Torrado, 1998: 42), c) “Saber hacer en contexto, es decir, el conjunto de acciones que el estudiante realiza en un contexto particular y que cumplen con las exigencias específicas del mismo” (Pardo, 1999). Estas tres definiciones se caracterizan por centrarse en el saber hacer y tener en cuenta el contexto. Así mismo, se propone una definición mas centrada en el comportamiento, como la siguiente; “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. (García y Tobón, 2008, p. 23)

En el marco del presente trabajo académico se adopta la definición propuesta por el Ministerio de Educación en el Currículo Nacional “La competencia se define como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético” (Minedu, 2016, p.57). En este sentido, ser competente supone que los estudiantes, ante una situación determinada, deben comprenderla y evaluar las posibilidades que tiene para resolverla. Esto significa que debe identificar los conocimientos y habilidades que posee o que están en el entorno, analizar las combinaciones más pertinentes a la situación y al propósito para luego tomar una decisión poniendo en acción la combinación seleccionada.

5.1.2.2 Definición de enfoque por competencias. El enfoque por competencias se ha convertido en la orientación central alrededor del cual gira la gestión del currículo nacional de la educación básica regular en el Perú. En tal sentido, podemos definirlo como la confluencia de múltiples aportes disciplinares entre sí, los cuales direccionados al campo educativo busca hacer del estudiante un protagonista de su vida y de su proceso de aprendizaje; de tal manera que, muestre un desempeño idóneo en los diversos contextos culturales y sociales, desarrolle sus habilidades cognoscitivas y metacognitivas, además adquiera conocimientos para regular sus procesos afectivos y motivacionales.

5.1.2.3 Rol del docente en el enfoque por competencias. En el contexto social actual ante los diversos cambios que se producen en forma acelerada, plantean cambios significativos en el rol del docente. Esto implica pasar del énfasis en la

planificación de la enseñanza a un nuevo rol del docente que conlleva la generación de situaciones significativas para que los estudiantes aprendan lo que requieren para su autorrealización y su participación activa en la sociedad.

Esto implica que como docentes debemos estudiar los grandes problemas del contexto, tener claridad acerca de las competencias que pretendemos contribuir a formar, apropiarnos con profundidad de los contenidos disciplinares y luego saber cómo llevar a cabo la mediación con los estudiantes para que “aprendan” y refuercen las competencias, partiendo de sus saberes previos y aplicando estrategias didácticas pertinentes, de acuerdo con las competencias, contenidos y problemas. El modelo de competencias tiene esta orientación, que es la propuesta por múltiples docentes, diversos intelectuales, integrantes de la comunidad e investigadores. (Tobón, 2010, p.20)

5.1.2.4. Evaluación de competencias. En el enfoque por competencias se prioriza la evaluación formativa, orientada a observar sistemáticamente el proceso, está se planifica en forma paralela conforme se llevan a cabo de las actividades de aprendizaje. En cada una de las actividades se indica la(s) competencia(s) que se pretende formar y en cada competencia se establecen las capacidades que conllevan al logro de la competencia, así como las evidencias para su evaluación, es decir los dominios según los estándares de aprendizaje previstos en el Currículo Nacional de Educación Básica Regular.

5.1.2.5. Planificación de las sesiones de aprendizaje. En el enfoque por competencias las sesiones de aprendizaje deben ser contextualizadas acorde a la situación significativa prevista y a partir de ello se debe establecer la secuencia didáctica respetando los procesos cognitivos de las capacidades de cada competencia según el enfoque curricular de cada área.

5.1.3 Importancia de las relaciones interpersonales en el enfoque por competencias. Sabemos que las relaciones interpersonales es la capacidad que tenemos para comunicarnos entre si con una o mas personas, con respeto y estableciendo lazos de comunicación efectivos que permita trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. Además, sabemos que la educación es un proceso de relación, pues implica la transmisión de conocimientos y de valores entre las personas, por ello este tema ha sido tratado con mucho interés en el campo de la psicología de la educación y de la psicología social.

Es de suma importancia que dentro del aula donde se lleva a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, este se de en un ambiente de tolerancia y respeto entre

estudiantes y docentes por lo tanto se debe promover una convivencia armónica para poder desarrollar un trabajo colaborativo donde el estudiante desarrolle su autonomía y libertad en comunión interpersonal.

5.2 Experiencia Exitosa de MAE

En relación al presente trabajo académico, son diversas las experiencias exitosas realizadas tanto en el país como en el extranjero. Sin embargo, se ha creído conveniente citar la experiencia exitosa: “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, llevada a cabo en la IE “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” ubicada en el distrito de La Banda de Shilcayo, Tarapoto, región San Martín en nuestro país, por tener relación directa con nuestra propuesta de solución: La implementación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente.

El propósito de la experiencia fue implementar un sistema de mejora de la calidad educativa (SMCE) en dicha IE mediante el acompañamiento pedagógico a los docentes por parte del consejo académico, para lo cual contaron con el apoyo de Fundación Telefónica, de Tarea y de la Federación Internacional “Fe y Alegría”, los actores involucrados fueron 37 docentes de la I.E. de los cuales el 80% se encontraban desmotivados con poca o casi ninguna predisposición para trabajar de manera comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa. La experiencia se llevó a cabo en periodo de 3 años (2013-2015). En el año 2013 se realizó el diagnóstico, luego diversas actividades de sensibilización y fortalecimiento del consejo académico, así como algunos talleres de capacitación a los docentes.

Para el año 2014 se elaboró el primer plan de acompañamiento pedagógico para los docentes de la mencionada IE el cual fue realizado por el consejo académico, socializado con la totalidad de docentes quienes realizaron aportes al mismo y se presentaron las fichas de monitoreo que se utilizaron en las visitas a las aulas, durante el año 2015, el equipo directivo ejecutó el plan de monitoreo y acompañamiento docente. Los resultados de esta experiencia es que el 90% de los docentes muestra una actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, así también el 100% de ellos tiene al día su carpeta pedagógica, muestran apertura para con sus colegas y realizan más trabajo colaborativo con lo cual se ha empezado a mejorar los logros de aprendizaje en los estudiantes.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. La implementación del plan de acción implica el logro del siguiente objetivo general, el cual finalmente redundará en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes:

- Fortalecer la práctica pedagógica para aplicar el enfoque por competencias en el aula, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación A los docentes del VII de educación básica regular de la Institución Educativa “Antenor Orrego Espinoza” del distrito de Laredo, provincia de Trujillo - UGEL 01 – El Porvenir.

6.1.2 Objetivos específicos. Los objetivos específicos que se presentan a continuación se orientan a fortalecer la práctica pedagógica de los docentes lo cual tendrá un impacto favorable en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Los objetivos específicos son:

-Monitorear la práctica docente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la aplicación del enfoque por competencias, así como la convivencia en el aula.

-Acompañar la práctica docente mediante círculos de interaprendizaje y talleres de fortalecimiento asumiendo el liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en la aplicación del enfoque por competencias.

-Evaluar la práctica docente en la aplicación del enfoque por competencias a través de evidencias recogidas mediante las fichas de autoevaluación de desempeño docente y las fichas de monitoreo del desempeño docente aplicadas en las visitas de observación realizadas durante el proceso de monitoreo y acompañamiento.

Como resultado final de la intervención, la consecución de cada uno de los objetivos específicos permitirá concretizar el objetivo general; Con lo cual se atenderá satisfactoriamente el problema priorizado, beneficiando directamente la centralidad de los aprendizajes y la mejora del logro de estos en nuestros estudiantes, quienes fortalecerán sus competencias que le permitan actuar de manera pertinente en su contexto y ser agentes de cambio en nuestro país.

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 VII Ciclo de educación básica regular de la IE “Antenor Orrego Espinoza”. Su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje de acuerdo al enfoque por competencias. 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 oportuna, generando espacios para realizar una retroalimentación formativa a partir de la reflexión permanente del docente sobre su práctica pedagógica.

Esta alternativa de solución se sustenta en documentos normativos del ministerio de educación, las cuales facilitan la intervención, específicamente en la RM N° 657-2017-MINEDU “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en las instituciones educativas de educación básica”, se establecen los compromisos de gestión escolar, destacando el compromiso 4 “Acompañamiento y monitoreo de la practica pedagógica” y el compromiso 1 “Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la IE”. Del mismo modo el dominio 2 del MBDDirectivo. “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”.

En la matriz del Plan de Acción que se presenta a continuación se determinan indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma, en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta. Destacan las estrategias de visitas al aula, talleres de fortalecimiento, círculos de interaprendizaje así como la autoevaluación y heteroevaluación de la práctica pedagógica, todas ellas con actividades contextualizadas por parte del equipo directivo que favorecen la reflexión permanente del docente, con lo cual se espera generar cambios significativos en el desempeño docente y los demás integrantes de la comunidad escolar para favorecer la mejora en los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes. A continuación, se presenta la matriz de Plan de Acción:

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	RESPON SABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamien to y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del VII Ciclo de Educación Básica Regular.	-Monitorear la práctica docente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la aplicación del enfoque por competencias, así como la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas al total de docentes del VII ciclo nivel secundario de la IE	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Equipo directivo	x									
					1.2 Jornada de elaboración del plan de monitoreo y revisión de los instrumentos.		x	x								
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.			x								
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)				x							
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.					x						
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...)						x	x	x			
	- Acompañar la práctica docente mediante círculos de interaprendizaje y	Número de círculos de interaprendizaje.	4 círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje sobre la aplicación del enfoque por	2.1 jornada de sensibilización sobre la importancia de la realización de los círculos de	x	x									

	talleres de fortalecimiento asumiendo el liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en la aplicación del enfoque por competencias.			competencias en el aula.	interaprendizaje. 2.2 Jornada de planificación de los círculos de interaprendizaje. 2.3 Elaboración del cronograma y ejecución de los círculos. 2.4 Evaluación reflexiva de los círculos de interaprendizaje realizados.				x	x	x	x	x	x					
	Número de talleres de fortalecimiento	02 talleres de fortalecimiento.	Talleres de fortalecimiento sobre estrategias desde el enfoque por competencias.	3.1 Planificación de los talleres de fortalecimiento sobre aplicación del enfoque por competencias en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. 3.2 Establecimiento de fechas y horario para la ejecución de los talleres. 3.3 Designación del docente y/o	Equipo directivo	x	x	x		x	x	x							

					especialista que dirigirá los talleres.													
					3.4 Ejecución de los talleres planificados													
					3.5 Evaluación de la ejecución de los talleres.													
	Evaluar la práctica docente en la aplicación del enfoque por competencias a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento.	Porcentaje de docentes evaluados.	100% de docentes evaluados.	Autoevaluación. Coevaluación Heteroevaluación.	3.1 jornada de sensibilización y socialización de los instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño 3.2Aplicación de los instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. 3.3 Procesamiento de la información. 3.4 Reflexión y formulación de actividades de mejora.	Equipo directivo	X	X	X	X	X	X	X			X		

Figura 5. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de monitoreo y evaluación

Para la implementación de un Plan de Acción como alternativa de solución al problema priorizado, el plan de monitoreo y evaluación de este, resulta ser fundamental para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, debido que permitirá detectar oportunamente las dificultades y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información durante el proceso de implementación de estas; con el fin de adoptar medidas 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 tomar decisiones que garantice el éxito de este. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, con lo cual se delimitarán las brechas entre la situación actual y la propuesta de solución, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción con una proyección de evaluación al culminar el segundo bimestre:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
-Monitorear la práctica docente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la aplicación del enfoque por competencias, así como 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	Docentes						x	- Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Guía de actividades Cañón multimedia Útiles de escritorio Instrumentos de monitoreo Plan de monitoreo Cronograma de monitoreo Cuaderno de campo Ficha de monitoreo	Ninguna	80% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de elaboración del plan de monitoreo y revisión de los instrumentos.	Docentes y equipo directivo						x	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados				
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo						x	- Plan de monitoreo				
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Equipo directivo					x		- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo					x		- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento				
			1.5 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...)	Docentes y equipo directivo				x			- Informe de monitoreo.				

- Acompañar la práctica docente mediante círculos de interaprendizaje y talleres de fortalecimiento asumiendo el liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en la aplicación del enfoque por competencias.	Número de círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje sobre la aplicación del enfoque por competencias en el aula.	2. 1 Elaboración de cronograma de desarrollo de los círculos de interaprendizaje sobre enfoque por competencias.	Equipo directivo docentes							x	Acta de asistencia Cronograma de círculos de interaprendizaje.	Cuaderno de campo	Acta de responsabilidades asumidas Cronograma Ficha de evaluación de impacto Cuaderno de campo	Ninguna	2 círculos de interaprendizaje
			2.2 Designación de coordinadores para dirigir los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo							x	Relación de docentes coordinadores.				
			2.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo docentes				x				Guía de ejecución Portafolio, fotografías, etc.				
			2.4 Evaluación de los círculos de interaprendizaje ejecutados.	Equipo directivo docentes				x				Informe sobre la ejecución y compromisos asumidos.				
	Número de talleres de fortalecimiento.	Talleres de Fortalecimiento sobre estrategias desde el enfoque por competencias.	3.1 Planificación de los talleres de fortalecimiento sobre aplicación del enfoque por competencias en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	Equipo directivo							x	Plan de fortalecimiento.	Cuaderno de campo	Acta de responsabilidades asumidas Cronograma Ficha de evaluación de impacto Cuaderno de campo	Ninguna	1 taller de fortalecimiento
			3.2 Establecimiento de fechas y horario para la ejecución de los talleres	Equipo directivo docentes							x	Cronograma de los talleres Hoja de asistencia.				
			3.3 Designación del docente y/o especialista que dirigirá los talleres.	Equipo directivo							x	Relación de docentes responsables.				
			3.4 Ejecución de los talleres planificados.	Equipo directivo docentes				x				Guía del taller Fotografías.				
			3.5 Evaluación de la ejecución de los talleres.	Equipo directivo docentes				x				Informe sobre la ejecución de los talleres y compromisos asumidos.				

Evaluar la práctica docente en la aplicación del enfoque por competencias a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento.	Porcentaje de docentes evaluados.	Autoevaluación.	3.1 Jornada de sensibilización y socialización de los instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del desempeño.	Equipo directivo docentes							x	Acta de reunión con docentes.	Ficha de Autoevaluación	Cañón multimedia.	Ninguna	60% de docentes evaluados.
		Heteroevaluación.											Ficha de heteroevaluación	Material bibliográfico pertinente.		
		Coevaluación.	3.2 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.	Equipo directivo docentes				x				Aspectos e indicadores a evaluar priorizados.	Ficha de coevaluación	Marcos del buen desempeño directivo y docente.		
			3.3 Procesamiento de la información.	Equipo directivo docentes				x				Fichas de evaluación y autoevaluación del desempeño docente.		Fichas de evaluación del desempeño docente.		
			3.4 Reflexión y formulación de actividades de mejora.	Equipo directivo				x				Fichas de evaluación y autoevaluación aplicadas.				60% de docentes evaluados.

Figura 6. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan

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%)

La evaluación y monitoreo de la implementación del plan de acción, implica la consideración e identificación de algunos posibles riesgos que podrían presentarse en su ejecución. Ante esto, se han propuesto la adopción de algunas medidas como contingencia con la finalidad de garantizar la efectividad de este. Los riesgos y medidas a adoptarse se presentan a continuación en el siguiente cuadro:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
-Monitorear la práctica docente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la aplicación del enfoque por competencias, así como la convivencia en el aula.	-Posible resistencia y falta de compromiso en algunos docentes por asumir las actividades programadas. -Disconformidad en algunos docentes con los resultados obtenidos en el monitoreo.	Sensibilizar e involucrar a todos los docentes en la elaboración del plan de monitoreo y los instrumentos respectivos. Socializar y reflexionar con los docentes en un ambiente de respeto, los resultados del diagnóstico.
- Acompañar la práctica docente mediante círculos de interaprendizaje y talleres de fortalecimiento asumiendo el liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en la aplicación del enfoque por competencias.	- Escasa disponibilidad de tiempo y falta de compromiso en algunos docentes para participar en los círculos de interaprendizaje y los talleres de fortalecimiento.	Elaborar consensuadamente el cronograma y horarios del acompañamiento pedagógico. Incentivar la participación de los docentes mediante estímulos y reconocimientos por el compromiso asumido en la mejora de su formación y desempeño.
-Evaluar la práctica docente en la aplicación del enfoque por competencias a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento.	- Falta de objetividad en algunos docentes al realizar la autoevaluación y coevaluación que podrían distorsionar los resultados.	Sensibilizar a los docentes mediante una jornada de reflexión, sobre la importancia de la objetividad en las evaluaciones para tener resultados confiables que permita adoptar medidas pertinentes.

Figura 7. Riesgos y medidas a adoptar en la implementación del Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha de este. En la elaboración del presupuesto se 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 los recursos que financiaran dicha inversión.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
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
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Primera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Tercera semana de abril	Ninguno	
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...).	Mayo - Junio	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.7 Jornada de sensibilización y planificación de los círculos de interaprendizaje.	Primera semana de mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.8 Elaboración del cronograma de los círculos de interaprendizaje y talleres de fortalecimiento.	Segunda semana de mayo	Ninguno	
1.9 Evaluación reflexiva de los círculos de interaprendizaje.	Primera semana de agosto	S/.2.00 de refrigerio por número de docentes	Gestión recursos APAFA
1.10 Planificación, fijación de fechas para realizar talleres de fortalecimiento y elección	Primera semana de julio	Ninguno	

de ponentes.			
1.11 Ejecución de los talleres de fortalecimiento.	Primera semana de agosto y octubre	S/.500 por honorarios y refrigerio	Gestión a instituciones aliadas
1.12 Evaluación de los talleres de fortalecimiento.	Ninguno		
1.13 Jornadas de reflexión para analizar los logros del plan de acción.	Primera semana de noviembre	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes S/.200 para refrigerios	Recursos propios
Gasto total		S/. 1060.00	

Figura 8. Presupuesto de Plan de Acción

9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción

El programa de especialización y formación de los directivos desarrollado por el Instituto Nacional Pedagógico Monterrico, auspiciado plenamente por el Ministerio de Educación, se dio en dos etapas; Diplomado en gestión escolar y Segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, en el transcurso de este, se desarrolló una formación académica que estuvo organizada a través de un sistema modular. Un módulo 0 de naturaleza introductoria, los módulos del 1 al 5 de formación especializada y un módulo 6 orientado a la elaboración de un producto final consistente en un Trabajo Académico, bien a través de un plan de acción o la sistematización de una buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. En mi caso, decidí por la elaboración de un Plan de Acción y lo asumí con mucha responsabilidad considerando su repercusión en la calidad de la gestión institucional y en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Conociendo que el producto final de este programa estaba orientado a la elaboración de un Trabajo Académico, fije mi accionar a ese objetivo. Así, en el módulo cero, cuyo tema fue aspectos generales del proceso formativo, elaboré una ruta de cambio; a través de esta, me permitió tener una percepción clara de los problemas más importantes que repercutían en la gestión institucional, así también, poder visualizar los cambios y acciones que se podían implementar para superarlos a través de un Plan de Acción, direccionado a la mejora de los aprendizajes mediante una gestión con liderazgo pedagógico. 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, la temática estuvo referida a la dirección escolar: gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa; en este, 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 desarrollaron 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 identificar la situación inicial dónde estábamos y fijar un

horizonte 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, este 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 del Trabajo Académico. Con lo cual empezaba a evidenciarse el fortalecimiento de nuestras capacidades profesionales como directivos que estábamos logrando con el transcurrir del programa.

El módulo tres, se trabajó como tema principal la participación y clima institucional para la organización escolar efectiva, en este módulo, el trabajo estuvo orientado básicamente a la elaboración del informe del diagnóstico del Trabajo Académico relacionado al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes del VII ciclo de educación básica regular, en la institución educativa “Antenor Orrego Espinoza” de Laredo – UGEL N° 01 El Porvenir - 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 de solución claras y pertinentes, frente a los hallazgos encontrados. Este informe fue expuesto ante un jurado para su respectiva evaluación.

En el módulo cuatro orientado a la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, se fortalecieron nuestras capacidades para diseñar condiciones favorables a los procesos pedagógicos basados en el manejo de criterios y herramientas normativas y curriculares, también organizar el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre docentes, comprendimos aquí que la gestión curricular es la capacidad de organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo institucional, también resulto muy valioso el análisis del marco normativo y los elementos del currículo nacional entre ellos: Los enfoques transversales, el perfil de egreso y las competencias, con lo cual se empoderó el liderazgo pedagógico que caracteriza al directivo para acompañar efectivamente el trabajo pedagógico de los docentes para mejorar el logro de aprendizajes en nuestros estudiantes.

En el módulo cinco, cuyo tema principal desarrollado fue Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente, se logró fortalecer nuestras capacidades para comprender, organizar y ejecutar los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica en el ejercicio del liderazgo pedagógico. Aquí resultó muy útil para la implementación del MAE desarrollar diversas estrategias, entre ellas la visita al aula, los círculos de interaprendizaje y los talleres de formación pedagógica, del mismo modo que las orientaciones para la elaboración y aplicación de los instrumentos de monitoreo y acompañamiento, contextualizando algunos de ellos y analizando los estructurados por el MINEDU como la ficha de monitoreo y las rubricas de evaluación del desempeño docente.

En el módulo seis. Trabajo académico: Plan de acción y buena practica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, se logro consolidar el trabajo académico iniciado en el módulo cero, aquí se desarrollo la propuesta de solución a nuestro problema priorizado, resultando ser la mas pertinente el monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la practica docente, puesto que el MAE es la pieza angular para el desarrollo de un enfoque de gestión por procesos basado en el liderazgo pedagógico, además permite la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, a partir de la capacitación en servicio y el desarrollo de capacidades profesionales de los docentes, a través de la investigación acción y el enfoque critico reflexivo, con la cual se reafirma y fortalece el liderazgo pedagógico a veces un poco descuidado en el trabajo directivo.

El trabajo académico realizado durante el desarrollo del programa, tuvo en el contenido transversal desarrollado de habilidades interpersonales el soporte emocional que a veces se veía disminuido por la recargada labor y la poca disponibilidad de tiempo para la familia. A través de este nos permitió desarrollar las competencias blandas que se hace necesario e imprescindible en un líder pedagógico, permitió también nuestro desarrollo personal y profesional con lo cual promoveremos el fortalecimiento del clima institucional basados en la comunicación eficaz, respeto y tolerancia en un ambiente democrático el cual permita desarrollar las capacidades de todos y cada uno de los integrantes de la comunidad educativa a fin de lograr los objetivos institucionales destacando el logro de aprendizajes en nuestros estudiantes.

10. Lecciones aprendidas

Participar del diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad desarrollado por el Instituto Nacional Pedagógico Monterrico, promovido por el Ministerio de Educación como programa de formación en servicio dirigido a los directivos designados en las diferentes instituciones educativas del país que busca lograr la especialización y como tal fortalecer su gestión con liderazgo pedagógico, ha permitido en mi caso desarrollar un conjunto de habilidades, estrategias, conocimientos y actitudes que indudablemente fortalecerá mi gestión escolar como líder pedagógico centrada en el aprendizaje de los estudiantes. Además, producto de esta experiencia compartida, las lecciones aprendidas durante el proceso de elaboración del presente trabajo académico me permiten afirmar entre otros aspectos importantes lo siguiente:

- Es necesario partir de un diagnóstico real y minucioso para abordar los diversos problemas que afectan el logro de aprendizajes de los estudiantes, identificar sus principales causas y las repercusiones que generan para que; a partir de estas, se formulen los objetivos específicos y el logro de estos nos lleven a la situación deseada, en este sentido es de vital importancia el trabajo colaborativo para elaborar los diversos instrumentos que permita recoger información valiosa.

- Se hace necesario empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que ellos conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo, y evaluación de la práctica pedagógica, mas aun lo ideal sería que ellos participen de la construcción de los mismos a fin de romper paradigmas sobre la evaluación.

- Es importante que todos los docentes participe en la construcción del Plan de Monitoreo y acompañamiento a fin de establecer acciones y compromisos comunes que impliquen fortalecer su práctica pedagógica destacando el trabajo colegiado entre ellos. Finalmente resalto como lección aprendida que toda la comunidad educativa debe participar en el planteamiento e implementación de la alternativa de solución a cada uno de los problemas priorizados, con lo cual se fortalecerá el clima institucional pero no debemos descuidar el rol del liderazgo directivo, quien debe promover y

garantizar siempre un ambiente democrático, de respeto mutuo y tolerante muy necesarios para el logro de aprendizajes en nuestros estudiantes.

Referencias

- García Fraile, J. A., y Tobón, S. (coords.) (2008). *Gestión del currículum por competencias. Una aproximación desde el modelo sistémico complejo*. Lima: A.B. Representaciones Generales.
- García Fraile, J. A. y Tobón, S. (2009). *Estrategias didácticas para formar competencias*. Lima: A. B. Representaciones Generales.
- Ministerio de Educación (2013). Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2014). Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2015). Marco de buen Desempeño del Directivo. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2016). Planificación Escolar, La toma de decisiones informadas. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2017). Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (2017). Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Lima. Perú.
- Pimienta, J. (2008a). *Evaluación de los aprendizajes. Un enfoque basado en competencias*. México: Pearson.

Apéndice 01: Ficha de Monitoreo

FICHA N° 01 (VISITA A IIEE)

MONITOREO: FICHA DE MONITOREO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

Para uso interno en la Institución Educativa

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
NOMBRE DE LA I.E.	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:	UGEL:
NIVEL: Inicial () Primaria () Secundaria ()	DRE:

DATOS DEL OBSERVADOR					
1. Cargo del observador	Director () Subdirector de nivel () Coordinador académico () Coordinador del área () Otro cargo () <i>Especificar:</i> _____	2. Fecha del monitoreo			
	Día		Mes	Año	

Datos del docente observado → Datos a ser registrados consultando al docente	
3.- Apellidos y Nombres:	4.Especialidad

Datos de la sesión observada → Datos a ser registrados mediante la observación						
5. Área o áreas desarrolladas → Anotar en el siguiente espacio						
6. Denominación de la sesión:						
7. Nivel educativo:	Inicial ()	Primaria ()	Secund. ()	8. Grado(s) o año(s) en el aula:		9. Sección:
6. Turno	Mañana ()	Tarde ()	7. Duración de la sesión observada:	_____ hrs., _____ min.		

NIVEL DE AVANCE		
Logrado	Cumple con lo previsto en el ítem	3
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem	2
En inicio	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.	1

Inicio	En proceso	logrado
16	17-32	33-48

I. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

COMPROMISO 4: Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda:				
Complete los ítems 01 - 04 mediante la observación de la sesión.		Valoración		
01	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	1	2	3
02	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	1	2	3
03	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada I.E. (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG 2378-2014-MINEDU (Secundaria)	1	2	3
Complete el ítem 05 referido a la planificación.		Valoración		
04	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	1	2	3
Sub total		4	8	12

COMPROMISO 5: Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda				
Complete los ítems 05 – 10 mediante la observación de la sesión.		Valoración		
05	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
06	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
07	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.	1	2	3
08	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
09	El/la docente teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2	3
10	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3
Complete los ítems 11 – 12 se monitorea mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación de la sesión. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar “En inicio”.		Valoración		
11	El/la docente cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.	1	2	3
Sub total		8	16	24

COMPROMISO 6: Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje→ Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda			
Complete los ítems 13 - 15 mediante la observación de la sesión.		Valoración	

13	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	1	2	3
14	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.	1	2	3
15	El/la docente usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPFF para el desarrollo de los aprendizajes.	1	2	3
Complete el ítem 16 mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".		En inicio	En proceso	Logrado
16	El/la docente presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión.	1	2	3
Sub total		4	8	12
Total Final		16	32	48

(*) COMPROMISO 7: Gestión del clima escolar en la Institución Educativa → Datos a ser registrados mediante la observación según corresponda.				
Complete los ítems 01-03 mediante la observación de la sesión		Valoración		
01	El/la docente escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje.	1	2	3
02	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva (mediante palabras o gestos motivadores).	1	2	3
03	El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.	1	2	3
Sub total				

(*): Los datos que resulten de ésta tabla, no se tomarán en cuenta en la valoración de la matriz de monitoreo de los compromisos 4,5 y 6 que corresponde a la segunda parte del Aplicativo en Excel. Dicha información se tomará en cuenta para evidenciar el clima que se desarrolla dentro de la sesión de aprendizaje.

Comentarios

Compromisos

Encargado(a) del monitoreo

Docente monitoreado(a)

Apéndice 02: Tabla de especificaciones del cuestionario

TABLA DE ESPECIFICACIONES DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES DEL VII CICLO SOBRE EL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR EN EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO DOCENTE, INTERRELACION PROFESIONAL ENTRE PARES Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS ESTUDIANTES EN LA IE “ANTENOR ORREGO ESPINOZA” DE LAREDO

Objetivo del instrumento	Aspectos	Indicadores	Ítem/preguntas	Cantidad de ítem	Tipo de respuesta
Recoger la percepción de los docentes de la IE “Antenor Orrego Espinoza” sobre el desempeño del director en el acompañamiento y monitoreo docente, la interrelación profesional entre pares docentes y las relaciones interpersonales de agresividad entre estudiantes.	Desempeño del director en el acompañamiento y monitoreo docente	Comunica sobre el plan de monitoreo y acompañamiento docente	¿Conoce Ud. En detalle de la existencia del plan de monitoreo y acompañamiento docente de la institución educativa?	05	Respuesta abierta
		Realiza monitoreo en las aulas	¿Con qué frecuencia el equipo directivo monitorea las sesiones de aprendizaje en aula? ¿Consideras que es suficiente?		
		Realiza la retroalimentación con calidad	¿Han sido significativas las recomendaciones brindadas por el director en tu práctica pedagógica? Explique usted		
		Aplica Estrategias efectivas de acompañamiento pedagógico.	¿Qué estrategias de acompañamiento pedagógico ha utilizado el equipo directivo?		
		Promueve el establecimiento de compromisos de mejora de la práctica	¿Sobre qué aspectos de tu práctica pedagógica has asumido compromisos de		

		pedagógica	mejora?		
	Interrelación profesional entre pares de docentes	Realiza un trabajo colegiado sostenido entre pares y el equipo directivo	¿Qué actividades pedagógicas realizas con frecuencia entre pares docentes y/o equipo directivo?	03	Respuesta abierta
		Interactúa positivamente con todos los actores educativos en la IE	¿Percibe usted un clima de confianza que le permite interactuar si dificultad con cualquier actor educativo?		
		Contribuye positivamente al establecimiento de un clima institucional democrático	¿Percibe usted un clima institucional democrático en la IE? ¿De que manera contribuye usted para ello?		
	Relaciones interpersonales de agresividad entre estudiantes	Regula el comportamiento de los estudiantes	¿Qué mecanismos utiliza usted para regular el comportamiento de sus estudiantes?	02	Respuesta abierta
		Manejo del comportamiento de los estudiantes en la hora de clases	¿Ha observado agresividad entre estudiantes que haya interferido la sesión de aprendizaje? ¿Cómo actúa ante esa situación?		

Apéndice 03: Cuestionario

CUESTIONARIO PARA LOS DOCENTES

Objetivo:

Recoger la percepción de los docentes de la IE “Antenor Orrego Espinoza” sobre el desempeño del director en el acompañamiento y monitoreo docente, la interrelación profesional entre pares docentes y las relaciones interpersonales de agresividad entre estudiantes

Indicaciones:

El presente cuestionario es anónimo por lo cual te pedimos por favor responder con la mayor sinceridad las interrogantes planteadas en el presente cuestionario.

I- DESEMPEÑO DEL DIRECTOR EN EL ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO DOCENTE

1. ¿Conoce Ud. ¿En detalle de la existencia del plan de monitoreo y acompañamiento docente de la institución educativa?

.....
.....
.....

2. ¿Con qué frecuencia el equipo directivo monitorea las sesiones de aprendizaje en aula? ¿Consideras que es suficiente?

.....
.....
.....

3. ¿Han sido significativas las recomendaciones brindadas por el director en tu practica pedagógica? Explique usted

.....
.....
.....

4. ¿Qué estrategias de acompañamiento pedagógico ha utilizado el equipo directivo?

.....

.....

.....

5 ¿Sobre qué aspectos de tu practica pedagógica has asumido compromisos de mejora?

.....

.....

.....

II. INTERRELACION PROFESIONAL ENTRE PARES DOCENTES

6. ¿Qué actividades pedagógicas realizas con frecuencia entre pares docentes y/o equipo directivo?

.....

.....

.....

7. ¿Percibe usted un clima de confianza que le permite interactuar si dificultad con cualquier actor educativo?

.....

.....

.....

8. ¿Percibe usted un clima institucional democrático en la IE? ¿De qué manera contribuye usted para ello?

.....

.....

.....

**III. RELACIONES INTERPERSONALES DE AGRESIVIDAD ENTRE
ESTUDIANTES**

**9. ¿Qué mecanismos utiliza usted para regular el comportamiento de sus
estudiantes?**

.....
.....
.....

**10. ¿Ha observado agresividad entre estudiantes que haya interferido la sesión
de aprendizaje? ¿Cómo actúa ante esa situación?**

.....
.....
.....

MUCHAS GRACIAS