

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA CONVIVE Y PARTICIPA DEMOCRÁTICAMENTE EN LA BÚSQUEDA DEL BIEN COMÚN DEL ÁREA DE PERSONAL SOCIAL DEL II CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 1678 “JOSEFINA PINILLOS DE LARCO” DEL DISTRITO DE TRUJILLO – UGEL N° 04 TRUJILLO SUR ESTE– LA LIBERTAD.

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

BENITES RODRÍGUEZ, María Manuela

La Libertad- Perú

2018

## Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco” .....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	8
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados .....	8
2.1.1. Resultados cuantitativos .....	8
2.1.2. Resultados cualitativos .....	8
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E. Compromisos de Gestión Escolar y el Marco de Buen Desempeño del Directivo .....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....	13
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	15
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	20
5.1 Marco Conceptual.....	20
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	20
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.....	20
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	21
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	21
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	21
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	22
5.1.1.3 Evaluación.....	23
5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....	23
5.1.1.3.2 Tipos de evaluación.....	24
5.1.1.3.3 Instrumentos de evaluación.....	24
5.1.2 Área de Personal Social.....	25
5.1.2.1 Enfoque del área de Personal Social.....	25



## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, los compromisos de gestión y el marco de buen desempeño del directivo.....	12
<i>Figura 3.</i> Dimensiones del liderazgo pedagógico .....	15
<i>Figura 4.</i> Matriz del plan de acción .....	36
<i>Figura 5.</i> Plan de monitoreo y evaluación del plan de acción.....	39
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse.....	41
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del plan de acción.....	42

## **Introducción**

El presente trabajo académico ha sido elaborado debido a la necesidad de responder de manera ordenada y sistemática hacia la solución del problema institucional priorizado con la finalidad de ordenar y orientar las acciones de toda la comunidad educativa. Asimismo, para facilitar la labor del directivo en la ejecución, monitoreo y evaluación de las acciones pertinentes que conlleven a superar dicho problema.

El interés surgió debido a la necesidad de orientar a la comunidad educativa hacia la solución del problema pedagógico detectado en la etapa de formulación del diagnóstico, el mismo que se realizó mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Los resultados arrojaron que los estudiantes tienen logros por debajo de lo esperado en la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común. Esta situación conllevó a toda la comunidad educativa, especialmente al Líder Pedagógico a plantear el Plan de Monitoreo y Acompañamiento para superar el problema pedagógico priorizado.

El presente trabajo académico consta de diez acápite. En el primer acápite se identifica con precisión el problema pedagógico priorizado partiendo de la caracterización del contexto socio cultural de la institución educativa y utilizando como principal herramienta el árbol de problemas. En el segundo acápite se presenta el diagnóstico con los resultados obtenidos después de aplicar los instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos. En el tercer acápite se hace una relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDDirectivo).

El cuarto acápite caracteriza el rol del Líder Pedagógico de la Institución Educativa N° 1678. En el quinto acápite se presenta la alternativa de solución priorizada y su respectiva sustentación con un marco conceptual sobre el monitoreo, acompañamiento y evaluación, así como un marco teórico del área Personal Social, específicamente de la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común cuyos logros de aprendizaje se busca mejorar.

En el sexto acápite se presenta el diseño del Plan de Acción implementado en la Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco” elaborado y ejecutado para superar el problema priorizado. En este punto se adjunta la matriz con los

objetivos, indicadores y cronograma de ejecución. El séptimo acápite hace referencia al plan de monitoreo y evaluación, adjuntándose una matriz con objetivos, indicadores, actividades ejecutadas y porcentaje de logro de la meta alcanzado.

En el octavo acápite se presenta el presupuesto utilizado para la elaboración y ejecución del Plan de Acción. A continuación, en el noveno acápite se describe el proceso de elaboración del Plan de Acción haciendo un recuento de los aportes de cada módulo desarrollado y que nos ha ido dando los insumos para la elaboración. Finalmente, en el décimo acápite se describen las lecciones aprendidas en el proceso de aprendizaje seguido tanto en el diplomado como en la segunda especialidad y que ha sido enriquecedor para todos los Líderes Pedagógicos de nuestra Región.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco”**

La Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco” está ubicada en el jirón Alfonso Ugarte N° 554, en el área geográfica correspondiente a la UGEL N° 04 T.S.E. Se encuentra en el centro cívico de la ciudad de Trujillo, muy cerca de la Plaza Mayor y de importantes centros de comercio e instituciones representativas de nuestra ciudad. La institución educativa es de muy fácil acceso pues se ubica a una cuadra de la Avenida España por donde circula la mayoría de micros y colectivos que vienen y van a las zonas más alejadas de nuestro distrito y distritos aledaños.

En el centro cívico de nuestra ciudad trabajan muchas madres de manera formal e informal y necesitan un albergue para sus hijos pues provienen de distritos muy apartados del centro de Trujillo. La Institución Educativa 1678 “Josefina Pinillos de Larco”, brinda un lugar seguro con servicios complementarios gratuitos de desayuno, almuerzo, cena y cuidado hasta que ellas terminan de laborar. Los estudiantes provienen de zonas alejadas y de extrema pobreza donde viven en un entorno difícil, rodeados de escenas poco adecuadas de violencia con agresiones físicas y verbales, maltrato, abuso, pandillaje, así como consumo de alcohol y drogas.

El escenario que rodea a los estudiantes influye negativamente en la institución educativa pues esa violencia se evidencia en la forma en que éstos se relacionan con sus compañeros. Lo antes descrito nos genera demandas territoriales para las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y sus familias; estas demandas se refieren a la educación en valores, formación en convivencia y ciudadanía, hábitos de higiene y prácticas de crianza con la finalidad de concientizar a las madres de familia en su rol como las principales educadoras de sus hijos. Para tener éxito y superar el problema, otra demanda territorial es que las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la institución educativa se desarrollen en un marco de respeto y una cultura de paz.

La Institución Educativa 1678 “Josefina Pinillos de Larco” cuenta siete aulas distribuidas en un único pabellón que data del año 1975 y es de material noble con techo aligerado. Dos aulas son para niños de dos años de edad (I ciclo) y cinco aulas son para niños de 3 a 5 años (II ciclo). Contamos con un patio para desarrollar las actividades motrices y recreativas; actualmente está cubierto con malla raschell que permite proteger a los estudiantes de la inclemencia de los rayos solares.

El local donde funciona la Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco” es propiedad de la Sociedad de Beneficencia Pública de Trujillo y ha sido cedido por Convenio con la Gerencia Regional de Educación con la finalidad de atender de manera prioritaria a niños y niñas de extrema pobreza, previa evaluación socio económica para determinar si la familia reúne los requisitos de acuerdo con las políticas de atención de Sociedad de Beneficencia.

Nuestra mayor oportunidad es la ubicación de la institución pues el centro de Trujillo cuenta con servicios básicos de energía eléctrica, agua, alcantarillado, telefonía e internet; asimismo, con variedad de centros comerciales, entidades bancarias y servicios de transporte. Cerca de la institución educativa se ubican las instituciones tutelares de la comunidad: Municipalidad, Gobernación, Ministerio Público, Corte Superior de Justicia, y diferentes universidades e institutos de formación superior. Entre nuestras fortalezas contamos con 100% de docentes de educación inicial, y 40% de docentes con estudios de maestría, asimismo con la responsabilidad del 60% de las docentes y la directora quien se ha fortalecido en su rol de Líder Pedagógico en los dos últimos años.

La relación con la comunidad es buena, contamos con el apoyo de la Sociedad de Beneficencia que paga el consumo de agua, energía eléctrica e internet. Nos encontramos en una zona relativamente segura por colindar con la Villa Militar que tiene resguardo permanentemente. Tenemos convenios con entidades locales de educación superior para el desarrollo de la práctica docente: Universidad Particular Antenor Orrego, Universidad San Pedro, Escuela Superior de Música del Norte “Carlos Valderrama”. Asimismo el apoyo de Fiscalías de Familia y el Centro de Vacunación del Hospital Belén para desarrollar las Escuelas para Padres. Todos estos elementos son aprovechados en favor de los aprendizajes de los estudiantes y redundan en una notable mejora de la calidad de vida de sus familias al aprender a convivir democráticamente y actuar de manera solidaria en la búsqueda del bien común que es la mejor forma para salir juntos de su difícil situación.

## 1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de realizar el análisis a los documentos con los resultados de aprendizaje de los estudiantes y revisar los registros de evaluación de los años 2015 y 2016, se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común en el área Personal Social en los estudiantes de II ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco” Distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este - La Libertad.

Se ha analizado esta problemática utilizando la técnica del árbol de problemas y se ha identificado que una de las causas de mayor influencia es el limitado monitoreo y acompañamiento efectuado a las aulas debido al exceso de carga administrativa exigida por la UGEL. Se vincula con el factor asociado de monitoreo, acompañamiento y evaluación, específicamente con la asesoría crítico reflexiva; originando escaso interés de las docentes por mejorar sus prácticas pedagógicas, especialmente las vinculadas al área personal social. Por lo tanto, la alternativa más viable es la organización de la Comunidad Profesional de Aprendizaje, puesto que hasta el año 2017 ya se han desarrollado los círculos de inter aprendizaje.

Otra de las causas que ha provocado este problema es el escaso conocimiento del enfoque del área Personal Social por parte de las docentes. Entre los factores relacionados con esta causa tenemos la gestión del currículo vinculado a motivación y capacidades docentes (Leithwood) por parte de las docentes para profundizar en el conocimiento del enfoque del área. Todo ello ha provocado que los estudiantes obtengan logros de aprendizaje por debajo de lo esperado, referentes a convivencia y participación democrática en la búsqueda del bien común hayan sido por debajo de lo esperado.

La tercera causa del problema es la inadecuada aplicación de estrategias y recursos metodológicos inadecuados para desarrollar la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común. El factor relacionado es la gestión del currículo referente a capacidades (Leithwood) de las docentes en los conocimientos de dicha área, y la motivación personal (Leithwood). Esto ha dado lugar a la dificultad de los estudiantes para internalizar los acuerdos de convivencia y

mantener el adecuado clima emocional con la creciente dificultad de las docentes para mantener el adecuado clima emocional del aula. Frente a ello se propone gestionar talleres sobre desarrollo personal y emocional de los niños para que las docentes cuenten con la preparación y conocimiento necesario a fin de apoyar la regulación emocional de los estudiantes.

Finalmente, la última causa es empleo de estrategias inadecuadas para apoyar la regulación positiva de comportamiento de los estudiantes, esto se debe a es la carencia afectiva de nuestros estudiantes, el poco énfasis en las acciones de tutoría a nivel de aula y los modelos inadecuados de comportamiento en el hogar debido a que provienen de hogares disfuncionales y/o monoparentales. El factor relacionado a esta causa convivencia escolar, lo que conlleva al surgimiento de conflictos entre estudiantes a nivel de aula y poca fluidez en el desarrollo de las actividades de aprendizaje. Solo el 30% de madres de la institución educativa muestran interés en conocer y apoyar los aprendizajes de sus hijos. Todo esto genera el surgimiento de conflictos entre estudiantes y poca fluidez en el desarrollo de las actividades de aprendizaje.

Para superar el problema priorizado, se aprovecha las alianzas estratégicas con la facultad de psicología de la UPAO, el área de psicología del centro de salud y fiscalía de familia para el desarrollo de talleres con niños en las aulas y con padres de familia en las escuelas para padres. La APAFA brinda los recursos necesarios que viabilizan el desarrollo de dichos talleres que permitirán que nuestros niños mejoren su autoestima y que las madres de familia mejoren en el cumplimiento de su rol.

Para realizar la adecuada formulación y análisis del problema identificado se ha utilizado la técnica del árbol de problemas que se adjunta a continuación:

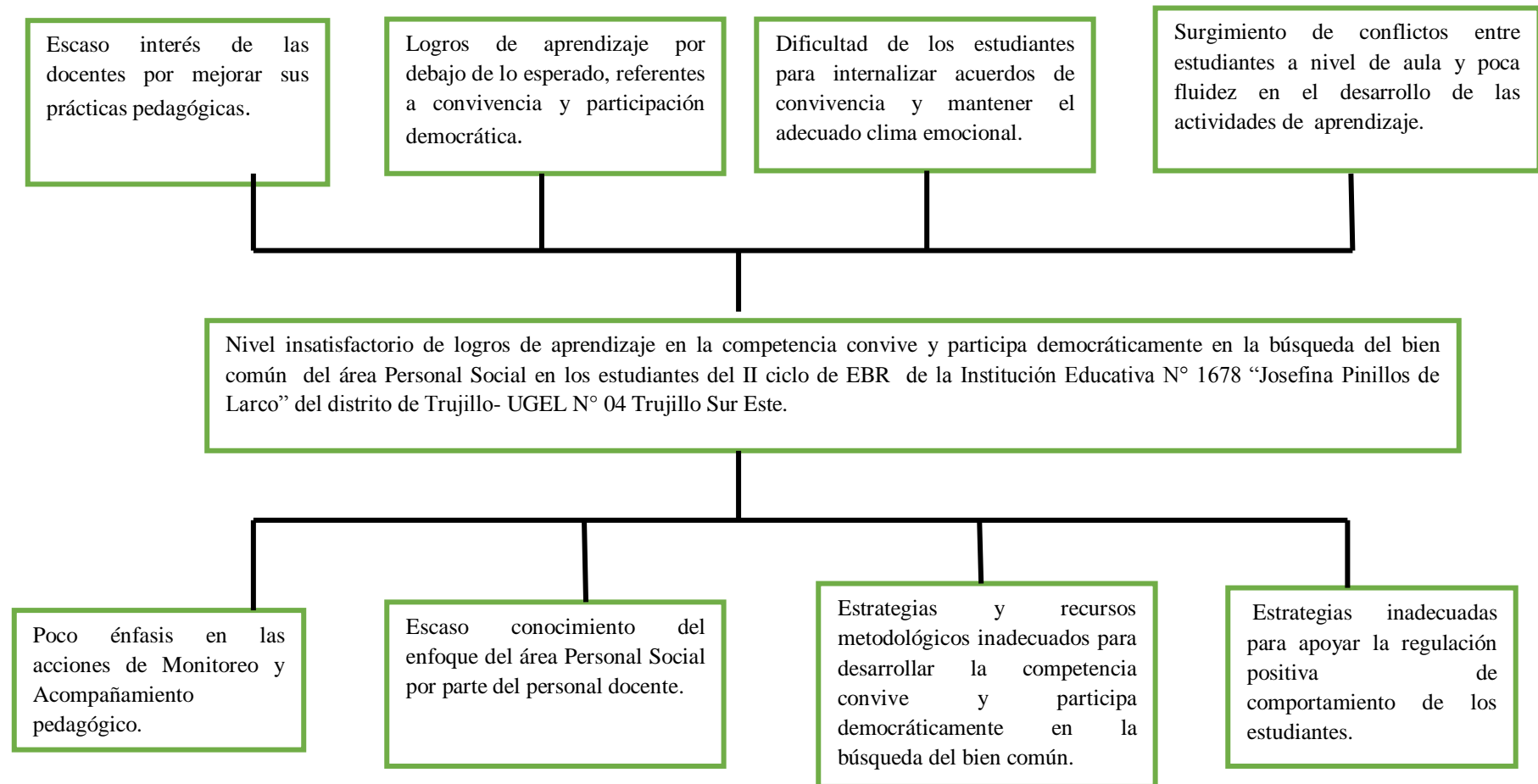


Figura 1. Árbol de problemas

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Con la finalidad de realizar el diagnóstico adecuado de la realidad institucional en el aspecto pedagógico, se aplicaron rúbricas de desempeño docente y encuestas tanto a docentes como a madres de familia, obteniéndose los siguientes resultados:

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Los resultados de las rúbricas aplicadas a las docentes arrojaron que el 40 % de ellas tiene dificultad para involucrar activamente a los estudiantes en el desarrollo de los procesos de aprendizaje durante la ejecución de las actividades planificadas. Este resultado se ha obtenido a causa principalmente de la resistencia de los estudiantes para aceptar y respetar sus normas de convivencia que fueron consensuadas a nivel de aula.

También se obtuvo como resultado que el 80% de docentes de la institución enfrenta dificultades al momento de regular positivamente el comportamiento de los estudiantes, debido al escaso conocimiento de estrategias para lograrlo y también a la aplicación poco adecuada de las mismas cuando necesitan intervenir para regular positivamente el comportamiento y mantener en el aula el clima adecuado para el desarrollo fluido de las actividades de aprendizaje.

Luego de haber procesado los datos cuantitativos para diagnosticar el problema, y después de una autorreflexión como Líder Pedagógico llego a la conclusión que se debió haber aplicado un instrumento cualitativo que recoja con mayor precisión lo que se quería observar del problema planteado, por lo que se elaboró una guía de entrevista.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Al analizar las respuestas de las encuestas aplicadas a las docentes, se evidencia la dispersión existente en la comprensión y manejo del enfoque del área personal social y en la forma de desarrollar las actividades de aprendizaje correspondientes a dicha área. Por otro lado, las docentes conocen sólo algunas estrategias e instrumentos de evaluación. Estos resultados evidencian la necesidad de implementar al personal docente de la institución educativa en el diseño y aplicación de instrumentos adecuados para el desarrollo y evaluación del área personal social.

Otro de los resultados encontrados es que las docentes consideran que el tiempo que dedican las madres a sus hijos es muy escaso, evidenciando la necesidad de desarrollar talleres con temas que logren captar su interés y enfatizan la importancia del tiempo que dedican a su hijo para contribuir a su adecuado desarrollo psicológico. Finalmente, las docentes consideran que las madres están replicando patrones de crianza inadecuados al comprender de manera equívoca los conceptos de amor y respeto al hijo.

Asimismo las docentes afirman que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y que los resultados deben socializarse para ser el punto de partida para nuestro plan de mejora institucional. Además, ya son conscientes de las ventajas que otorga recibir el acompañamiento pedagógico con asesoría personalizada para superar de manera colegiada las debilidades en el desempeño docente especialmente en el área personal social.

Luego del análisis realizado sobre los resultados cualitativos y cuantitativos en función a los aspectos priorizados del problema, se llega a la conclusión que no se ha venido realizando el monitoreo y acompañamiento de acuerdo a lo establecido. Por lo tanto, como Líder Pedagógico se considera que es momento de replantear el plan de monitoreo de la institución educativa, enfatizando en el acompañamiento pedagógico centrado en el diálogo crítico reflexivo; con el propósito de brindar retroalimentación formativa y acompañar a la docente en la transformación de la práctica pedagógica.

La deconstrucción debe terminar en un conocimiento y comprensión profundos de la estructura de la propia práctica, sus fundamentos teóricos, sus fortalezas y debilidades, sus lagunas, es decir de un saber pedagógico que lo explica. Es el paso indispensable para proceder a su transformación. (Restrepo y otros: 2011, p 35).

## **2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.**

El problema pedagógico institucional priorizado que sirvió como punto de partida para la elaboración del presente trabajo académico es el nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia convive y participa democráticamente en

la búsqueda del bien común, del área de Personal Social, en los estudiantes del II ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco” del distrito de Trujillo.

Para realizar el diagnóstico se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados obtenidos de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que las docentes tienen dificultad para involucrar activamente a los estudiantes en los procesos de aprendizaje; asimismo, les cuesta regular positivamente el comportamiento de los estudiantes por no manejar estrategias adecuadas para la regulación positiva del comportamiento. Esto se debe al poco énfasis en el desarrollo de estrategias para el área Personal Social pese a que necesita mayor atención por las características de los estudiantes y sus familias.

Entre los procesos que se encuentran implicados con los hallazgos encontrados tenemos desarrollo pedagógico y convivencia escolar; específicamente el proceso operativo referente al desarrollo del trabajo colegiado, pues las respuestas de las docentes en los instrumentos cualitativos, evidencian dispersión en la comprensión del enfoque del área Personal Social y la necesidad de desarrollar una Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) para analizar y comprender el desarrollo de las sesiones de esta área.

De la misma manera, se relaciona con la competencia cinco del Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDDirectivo) que orienta a promover y liderar una CPA basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua para mejorar asegurar logros de aprendizaje. Asimismo, se puede afirmar que no se ha cumplido el compromiso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica docente y se evidencia la necesidad de fortalecer el desempeño docente; tampoco se cumple a cabalidad con el compromiso referente a la gestión del clima escolar, al no tener las docentes la cultura de rendición de cuentas.

De la aplicación del instrumento cualitativo se obtiene que las respuestas de las docentes evidencian dispersión en la comprensión del enfoque del área de Personal Social y la necesidad de formar la CPA para comprender la forma adecuada de desarrollarla. Se evidencia que las docentes conocen algunas estrategias e instrumentos de evaluación pero necesitan conocer los adecuados para la evaluación formativa del área. Tampoco han desarrollado la cultura de recolectar evidencias, sistematizar lo ejecutado y elaborar informe de las actividades realizadas.

Por otro lado, el poco tiempo que dedican las madres a sus hijos, evidencia la necesidad de involucrarlas en talleres acerca de la importancia del tiempo dedicado a sus hijos y propiciar en ellos la expresión de emociones y sentimientos como estrategia para mejorar su autoestima. Se evidencia también la necesidad de nuestros estudiantes de sentirse queridos y respetados, por ello se plantea desarrollar talleres en aula que coadyuven a fortalecer su autoestima.

El reto que tiene el equipo directivo es alcanzar el nivel satisfactorio de logro de aprendizajes en la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común en el área Personal Social en los estudiantes de II ciclo de EBR. Los desafíos son los siguientes: Directora que enfatiza trimestralmente las acciones del MAE, docentes que conforman y se implementan en una CPA para comprender el enfoque del área Personal Social y desarrollarla adecuadamente, pues durante los años 2016 y 2017 se han implementado ya en su círculo de interaprendizaje; docentes que enfatizan las acciones de tutoría a nivel de aula; madres de familia que brindan modelos adecuados de comportamiento en el hogar y estudiantes que se sienten queridos y valorados en el seno familiar.

Para relacionar el problema con la visión de cambio de los procesos de la institución educativa, los compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo, se ha utilizado el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico que se presenta a continuación:

<b>PROBLEMA</b>	<b>Diagnóstico (Conclusiones)</b>	<b>¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?</b>	<b>¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?</b>	<b>¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?</b>
<p>Nivel insatisfactorio de desarrollo de aprendizaje en la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común en el área personal social en los estudiantes del II ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco” del distrito de Trujillo – UGEL N° 04 Trujillo Sur Este.</p>	<p>Resultados cuantitativos: El 60% de docentes monitoreadas lograron el nivel satisfactorio en el indicador Involucra activamente a los estudiantes en los procesos de aprendizaje. El 40% de docentes alcanzaron el nivel de proceso en este indicador.</p> <p>Solamente el 20% de docentes monitoreadas lograron el nivel satisfactorio en el indicador Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes. El 80% de docentes alcanzaron el nivel de proceso en este indicador.</p>	<p>P.O. Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar.</p> <p>PO03 Fortalecer el desempeño docente</p> <p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico</p>	<p>Compromiso 4: Acompañamiento y Monitoreo de la práctica docente</p> <p>Compromiso 5: Gestión del Clima Escolar</p>	<p>Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
	<p>Resultados cualitativos: Las respuestas de las docentes evidencian la dispersión en la comprensión del enfoque del área personal social y la necesidad de realizar un Grupo de Inter aprendizaje para analizar y comprender la forma adecuada de trabajar esta área con nuestros estudiantes.</p> <p>Las docentes conocen algunas estrategias e instrumentos de evaluación, lo que evidencia la necesidad de conocer estrategias apropiadas e instrumentos adecuados para el desarrollo y evaluación del área personal social.</p> <p>Necesidad de desarrollar en las docentes la cultura de elaboración de informes de las</p>	<p>P.O. Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar.</p> <p>PO03 Fortalecer el desempeño docente</p> <p>PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado</p> <p>P.O. Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar.</p> <p>PO03 Fortalecer el desempeño</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la Institución Educativa.</p> <p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente.</p> <p>Compromiso 5:</p>	<p>Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 6: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>

	<p>actividades realizadas.</p> <p>Las respuestas de las docentes evidencian dispersión en la forma de registrar la asistencia e informar a la Dirección acerca del desarrollo de las acciones de Tutoría, lo que evidencia la necesidad de sensibilizar a las docentes acerca de la importancia de las acciones de tutoría para conseguir mejores logros de aprendizaje.</p> <p>El poco tiempo que dedican a sus hijos las madres de nuestra institución educativa, evidencia la necesidad de desarrollar talleres dirigidos a las madres de familia acerca de la importancia del tiempo que dedican a su niño. La baja autoestima que presenta la mitad de nuestros niños y la dificultad que tienen para expresar sus emociones y sentimientos, evidencian la necesidad de talleres dirigidos a los padres de familia acerca de la importancia de propiciar en sus niños la expresión de sus sentimientos y emociones para mejorar su autoestima.</p> <p>Necesidad de brindar a las madres, orientación adecuada sobre prácticas de crianza.</p> <p>Necesidad de orientación a las madres sobre la necesidad del niño de sentirse querido y respetado.</p>	<p>docente PO03.2 Desarrollar investigación e innovación pedagógica.</p> <p>P.E. Dirección y Liderazgo. PE03 Evaluar la gestión escolar PE03.4 Rendir cuentas</p> <p>P.E. Dirección y Liderazgo. PE02 Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias PE02.2 Promover alianzas interinstitucionales</p> <p>P.O. Desarrollo Pedagógico y convivencia escolar. PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.4 Vincular la I.E. con la familia.</p>	<p>Gestión del Clima Escolar en la Institución Educativa</p> <p>Compromiso 5: Gestión del Clima Escolar en la Institución Educativa.</p> <p>Compromiso 5: Gestión del Clima Escolar en la Institución Educativa.</p>	<p>Competencia 4: Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p> <p>Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</p>
--	--	---	--	--

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

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

El rol del Líder Pedagógico contempla varias dimensiones, según Viviane Robinson citada en el texto del módulo introductorio (MINEDU,2016), siendo la primera el establecimiento de metas y expectativas; en relación al problema institucional priorizado, se plantea enfatizar las acciones de monitoreo y acompañamiento a nivel de aula, implementar a las docentes en estrategias del área Personal Social, elevar el nivel de autoestima de nuestros estudiantes e involucrar a las madres de familia en los procesos de aprendizaje.

La segunda dimensión se refiere a la dotación de recursos estratégicos. Para ello se plantea la sensibilización a toda la comunidad educativa, iniciando con las docentes para conformar la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA), luego buscar el apoyo de aliados estratégicos como la Fiscalía de Familia, universidades y la Sociedad de Beneficencia para el desarrollo de talleres con niños y especial con las madres de familia para sensibilizarlas en la importancia del cabal cumplimiento de su rol.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. Aquí se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento pedagógico trimestral a la práctica docente, que culmine en una Jornada de reflexión para asumir compromisos de mejora. Asimismo desarrollar talleres de autoestima con nuestros estudiantes de II ciclo y conformar nuestra Comunidad Profesional de Aprendizaje.

Con referencia a la cuarta dimensión el rol del Líder Pedagógico consiste en promover y participar en el aprendizaje y enfatizar en el desarrollo profesional de las docentes. En este punto se establece la organización de la Comunidad Profesional de Aprendizaje con un cronograma de ejecución de reuniones y verificar, en las acciones de monitoreo y acompañamiento, la aplicación tanto en la planificación como en el desarrollo de las actividades de aprendizaje, lo aprendido en cada sesión.

En la última dimensión de Robinson se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En este punto se plantea gestionar propiciando un buen clima institucional a partir de acuerdos consensuados y el adecuado conocimiento de las normas, valorando el aporte de toda la comunidad educativa para mejorar los logros de aprendizaje. Se plantea también reforzar el adecuado clima institucional desarrollando talleres de habilidades interpersonales con el apoyo de practicantes de la

Escuela de Psicología de la Universidad César Vallejo con quienes se viene ejecutando un convenio de apoyo interinstitucional. Asimismo realizar coordinaciones con la asociación de padres de familia (APAFA) para la canalización de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades propuestas.

Con la finalidad de relacionar adecuadamente el rol del Líder Pedagógico de la Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco” con las dimensiones del Viviane Robinson y las alternativas de solución propuestas, se ha utilizado el siguiente cuadro:

<b>Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson</b>	<b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>	<b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>
a. Establecimiento de metas y expectativas	Enfatizar las acciones de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. Involucrar a las madres de familia en los procesos de aprendizaje. Implementar a las docentes en el uso de estrategias del área personal social.	Para motivar a las docentes en la mejora de sus estrategias al desarrollar el área personal social. Porque mis estudiantes necesitan aprender a convivir con todas las personas sin distinción, relacionándose con respeto, solidaridad y equidad.
b. Uso estratégico de los recursos.	Generar espacios de reflexión con padres y comprometer su participación. Buscar el apoyo de aliados estratégicos como la Fiscalía de Familia, UPAO y centro de salud para desarrollar talleres con niños y padres. Sensibilizar a las docentes para activar la CPA.	Para enriquecer las estrategias de trabajo haciéndolas más novedosas y motivar los aprendizajes priorizando la importancia del desarrollo de la autoestima en el niño. Para empoderarnos de las actividades sugeridas en las Rutas de Aprendizaje en el área personal social.
c. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	Propiciar un trabajo colegiado enfatizando las Jornadas de Reflexión. Enfatizar en el monitoreo y acompañamiento a la práctica docente. Desarrollar talleres de autoestima con nuestros estudiantes de II ciclo. Activar la C.P.A. institucional.	Para mejorar la práctica de las docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje y tomen conciencia de la importancia de su rol en el desarrollo del niño a través del enfoque crítico reflexivo.
d. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.	Involucrarme en la mejora de las actividades del área personal social. Establecer el cronograma de ejecución de las CPA y temas a tratar. Verificar, en las acciones de monitoreo, la aplicación de lo aprendido por las docentes en las CPA.	Porque toda la comunidad educativa debe empoderarse para poder ejercer un liderazgo compartido para un mayor logro de aprendizajes.
e. Aseguramiento de un ambiente seguro y de soporte.	Propiciar un buen clima institucional a partir de acuerdos consensuados y adecuado conocimiento de las normas. Valorar el aporte de toda la comunidad educativa para mejorar logros de aprendizaje. Fortalecer las capacidades de los padres en favor de un mejor trato a los estudiantes a través del desarrollo de las escuelas para padres. Coordinar con la APAFA la canalización de los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades propuestas.	Para mejorar los logros de aprendizaje y el rendimiento del trabajo docente en la institución educativa. Para que los estudiantes se sientan queridos y respetados mejorando de esta manera su forma de relacionarse con sus compañeros, lo que redundará en la mejora del clima escolar.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

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

Analizando detalladamente las posibles alternativas de solución para el problema priorizado: Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común del área Personal Social en los estudiantes del II ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco”; tomando en consideración que el liderazgo pedagógico del Director se basa en los roles que generan mayor impacto en la calidad de los aprendizajes para impulsar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza, la alternativa más pertinente es la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica de las docentes en los aprendizajes del área de Personal Social.

Al poner énfasis en las actividades de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, se apunta directamente al cumplimiento del Compromiso de Gestión Escolar número cuatro referente al acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica. Asimismo del compromiso número uno: Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa, pues al poner en práctica estrategias adecuadas para el desarrollo del área Personal Social, se contribuye a la mejora de los aprendizajes en general. Al mejorar nuestros estudiantes en el respeto a las normas de convivencia y participación democrática, se contribuye de manera significativa a la mejora del clima escolar en aula, como condición básica para favorecer los aprendizajes, que es parte del compromiso cinco: Gestión de la tutoría y la convivencia escolar.

La adecuada implementación del MAE del desempeño docente en la ejecución de sus actividades pedagógicas, requiere sensibilizar, consensuar y socializar metas para garantizar la mejora de los logros de aprendizaje del área Personal Social. “Las acciones deben ser planificadas e incluidas en la calendarización del año escolar y en el Plan Anual de Trabajo. Su realización dependerá del número de miembros del equipo directivo y la organización eficiente de los tiempos.” (MINEDU 2014 p.49). Asimismo la conformación y funcionamiento de la CPA para profundizar en la comprensión y aplicar estrategias idóneas para el trabajo con niños provenientes de familias disfuncionales, monoparentales y de extrema pobreza que constituyen nuestra población objetivo requiere de un trabajo consensuado y planificado.

Para poner en práctica la propuesta de solución se realizará la coordinación, capacitación, monitoreo, acompañamiento, evaluación y retroalimentación de la práctica docente; asimismo la implementación y ejecución de la Escuela para Padres mejorando la relación escuela - familia donde nuestros padres de familia se convierten en nuestros mejores aliados en la mejora de los logros de aprendizaje de los estudiantes.

En la solución del problema se ejecutan acciones enmarcadas en las dimensiones de Viviane Robinson y que nos permiten actuar de manera ordenada y sistemática hacia el logro del principal objetivo que es mejorar los aprendizajes de los niños utilizando como principal estrategia el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de los Aprendizajes. Asimismo, las dimensiones del liderazgo pedagógico permiten utilizar adecuadamente los recursos buscando el apoyo de aliados estratégicos, planear la enseñanza y el currículum planeando un trabajo colegiado, participar en el desarrollo de los maestros al propiciar las CPA, asimismo, asegurar un ambiente seguro y de soporte al propiciar un buen clima institucional, valorar el aporte de toda la comunidad educativa y fortalecer las capacidades de las madres de familia.

La Institución Educativa N° 1678 funciona en el área de influencia de instituciones como Municipalidad Provincial de Trujillo (MPT), Fiscalía de Familia, Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), Universidad César Vallejo (UCV), Hospital Belén, Conservatorio Regional de Música, etc. con quienes firmamos convenios interinstitucionales y son nuestros aliados estratégicos para el desarrollo de talleres con niños y madres de familia. Para la ejecución del presente plan nos apoya la MPT y UPAO con el desarrollo de talleres de autoestima a los estudiantes, la Fiscalía de Familia con talleres a las madres sobre su rol en el marco del respeto a los derechos de los niños, con la finalidad que brinden un mejor trato. Con estas actividades y aprovechando las potencialidades del territorio se busca mejorar el clima emocional de aula.

Para la implementación del Plan de monitoreo es imprescindible que cada uno de los actores cumple a cabalidad con sus responsabilidades. El Líder Pedagógico, consciente de la centralidad de su rol, ha mejorado el planteamiento y ejecución del plan institucional de monitoreo y acompañamiento, asimismo ha sensibilizado a las docentes para organizar la CPA como estrategia para implementarse en el área Personal Social y realizar un trabajo idóneo con los estudiantes. Corresponde a las docentes involucrarse en el desarrollo del trabajo colegiado, siempre bajo la

conducción del Líder Pedagógico y mejorar en la planificación y desarrollo de sus actividades de aprendizaje; al Líder Pedagógico le corresponde realizar acompañamiento integral para monitorear esa mejora, prevenir situaciones de conflicto y evaluar adecuadamente los aprendizajes.

Para el adecuado cumplimiento de las actividades enumeradas, así como para vincular de manera efectiva a la familia con la institución educativa, el Líder Pedagógico enfatiza el planteamiento y ejecución de la escuela para padres y acciones de tutoría a nivel institucional y de aula. A las madres de familia les corresponde empoderarse de su rol de madres y brindar tiempo de calidad a sus hijos, comprometerse con sus aprendizajes y acudir a la institución educativa cuando son convocadas, al mismo tiempo, poner en práctica las recomendaciones que les brinda su docente tutora con la finalidad de mejorar el nivel de autoestima de sus hijos y para orientar y apoyarlos en sus aprendizajes.

La Institución Educativa N° 1678 es un sistema de procesos. Los procesos de gestión escolar involucrados en la alternativa de solución siguen la siguiente secuencia respetando el mapa de procesos: Se inicia con el desarrollo de procesos estratégicos: PE01.3 Formular el PAT 2018 incluyendo las actividades planteadas para enfatizar en las acciones de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, considerando también a las Comunidades Profesionales de Aprendizaje consideradas en el PO03.1 y PO03.3.

A continuación se desarrolla el PE02.2 Promover Alianzas Interinstitucionales para el desarrollo de las escuelas de padres y sesiones de tutoría a nivel de aula, así tenemos con la Fiscalía de Familia, la MPT y con la UPAO o con la UCV para el apoyo psicológico a estudiantes y madres de familia. Los procesos operativos a desarrollar son: PO03.3 Realizar el acompañamiento pedagógico y el PO05.1 Promover la convivencia escolar pues con el cambio de actitud de nuestros niños y madres de familia se mejorará de manera significativa el clima del aula.

El presente trabajo académico desarrolla también procesos que implican participación democrática y toma de decisiones concertadas: PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado, requiere la colaboración, participación democrática y toma de decisiones concertadas por parte del personal docente. Asimismo, la Comunidad Profesional de Aprendizaje se constituye en un espacio de reflexión sobre la práctica pedagógica y se realiza por las tardes. El proceso operativo referente al acompañamiento pedagógico requiere de la socialización de los instrumentos a

aplicar. El proceso referente a la vinculación de la institución educativa con la familia requiere de la participación democrática de las madres y que estén convencidas de la importancia de su rol en los aprendizajes de sus hijos y la mejora de su autoestima.

Las actividades de Monitoreo y Acompañamiento de la práctica pedagógica, se realizan con la estrategia de visitas a las aulas utilizando la ficha de observación y el cuaderno de campo. (MINEDU 2017, p. 49). Producto de estas visitas se ha determinado la necesidad de implementar la CPA como estrategia de mejora de los logros de aprendizaje en el área Personal Social.

La decidida intervención del Líder Pedagógico determina la adecuada gestión curricular que conlleva a la mejora de los aprendizajes con una educación renovada que genera los cambios necesarios y forma niños participativos, con actitudes democráticas y que respetan las normas de convivencia. El objetivo es lograr los mejores aprendizajes en la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común, por ello, con la CPA, las docentes se sienten empoderadas para aplicar el Currículo Nacional de manera efectiva.

La evaluación de la mejora en las estrategias de enseñanza aprendizaje del área de personal social se realiza a través de acciones de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica poniendo énfasis en el avance y logros de aprendizaje de los estudiantes en esta área. Al momento de realizar el diagnóstico, el 40% de docentes tenía dificultad para involucrar activamente a los estudiantes en los procesos de aprendizaje durante el desarrollo de las actividades planificadas, observándose la resistencia de los estudiantes para aceptar y respetar las normas de convivencia a nivel de aula. Asimismo el 80% de docentes tenía dificultad para regular positivamente el comportamiento de los estudiantes con la consecuente frustración de las docentes.

La implementación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica está dirigido a revertir la situación inicial del problema porque las acciones deben tender a modificar la realidad, a generar valor significativo, transformando el sentido y razón de ser de la institución educativa. El líder pedagógico activará los procesos de gestión escolar que genere cambio y transformación, para lograr el propósito se planificará a través de los procesos de gestión escolar, Dirección y Liderazgo: el planteamiento de metas, expectativas y actividades de mejora en el PAT; el Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar: el trabajo colegiado, acompañamiento pedagógico, acciones de convivencia escolar, y,

dé Soporte al Funcionamiento de la institución educativa dando cumplimiento a la visión institucional.

La implementación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica plantea la creación de una Comunidad Profesional de Aprendizajes que conlleva a la planificación de un ambiente adecuado para la realización del proceso crítico reflexivo de la práctica pedagógica, así como de la existencia de protocolos para la coordinación, participación, tiempos o cronogramas de reuniones consensuadas, materiales necesarios que faciliten el trabajo colegiado y promuevan estrategias de trabajo colaborativo fomentando una cultura de comunicación activa. Lo importante es llevar a cabo el proceso de reflexión, toma de conciencia acerca de la práctica pedagógica, tomar decisiones y orientar la acción pedagógica a los resultados eficaces de los aprendizajes escolares.

El Plan de Monitoreo y Acompañamiento empezó a implementarse con la planificación de visitas a las aulas utilizando como instrumentos el cuaderno de campo y la ficha de monitoreo y acompañamiento. Al término del año escolar 2017 se observan notables mejoras en el respeto de las normas de convivencia por parte de los niños y niñas del aula de 5 años, lo que se refleja en los resultados del área personal social en las actas de evaluación de las aulas de 5 años. Al término del presente plan de acción se aplicará nuevamente las rúbricas de desempeño docente referentes a involucramiento de los estudiantes en las actividades de aprendizaje y clima emocional del aula para medir los logros alcanzados.

Con la finalidad de garantizar la mejora en las prácticas pedagógicas se realiza el acompañamiento de manera bimensual e incluye toma de fotos y filmación de la actividad, como estrategia de autoevaluación, previo consentimiento de la docente y padres de familia, como una ayuda que facilite la retroalimentación a la labor docente al observar posteriormente, en el momento de la asesoría, lo realizado en su actividad de aprendizaje para reflexionar con apoyo del Líder Pedagógico.

Los vídeos serán luego analizados en la Comunidad Profesional de Aprendizaje para efectuar la heteroevaluación de los progresos de la docente. Se considera también la aplicación de una ficha elaborada de manera conjunta para observar el avance paulatino en las prácticas pedagógicas. El involucramiento de las madres de familia con este plan de acción, se reflejará en su cambio de actitud que repercute de manera favorable en el comportamiento y autoestima de los estudiantes, siendo un indicador de éxito un clima emocional favorable en el aula.

Se ha creído conveniente considerar la posibilidad de aparición de circunstancias externas que constituyen los riesgos que dificulten la ejecución del presente trabajo académico tal como se ha previsto, ante ello se adoptarán ciertas medidas que garantizarán superar los imprevistos y retomar la ejecución del plan. Uno de los mayores riesgos es el incumplimiento del cronograma del monitoreo debido a la recarga administrativa de la directora; frente a ello se ha buscado en el personal administrativo, al más idóneo para apoyar en el trabajo administrativo de la directora mientras ella realiza la visita a las aulas. Asimismo se ha previsto sensibilizar a las docentes acerca de las ventajas del monitoreo para mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes que están bajo su responsabilidad.

Otro de los riesgos es que las docentes no asistan en horas distintas a su horario habitual para las acciones de retroalimentación, o que vean la evaluación como una amenaza para su estabilidad laboral; ante ello se ha planteado realizar durante la semana de planificación, una jornada de sensibilización y concientización a las docentes para que vean el monitoreo y la evaluación como una oportunidad de mejora continua que contribuye a su desarrollo profesional. Finalmente se realizará el reporte de avances al culminar la aplicación del presente plan.

## 5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

#### 5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

##### 5.1.1.1. *Monitoreo pedagógico.*

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* Se define el monitoreo pedagógico como “el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones” (Minedu, 2014, p.50). En el fascículo de gestión escolar centrada en aprendizajes, se define también como las acciones de verificación de la ejecución de las actividades tal como fueron programadas con la finalidad de identificar logros y debilidades que conlleven a la toma de decisiones con medidas correctivas para una mejora de la gestión y optimizar los resultados buscando conseguir mejores logros de aprendizaje de los estudiantes.

La ejecución del monitoreo es un aspecto muy importante de la gestión del Líder Pedagógico por ser un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño del Directivo, tanto en la dimensión referente a las condiciones para la mejora de los aprendizajes, como en la referente a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Bolívar (2009, p.2) afirma: “... no suele haber un proyecto de dinamización o mejora en una escuela que no tenga detrás un equipo directivo, aunque no sea un protagonista directo.”

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico:* Existen diversas estrategias de monitoreo pedagógico que nos permiten obtener información inicial del desempeño docente para la posterior toma de decisiones. Tomando en cuenta las características de la institución educativa 1678, así como las necesidades formativas de las docentes, la estrategia de monitoreo más pertinente es:

a. *Visita a la docente en aula para observar la práctica pedagógica.* Implica un proceso de observación participante, por parte del Directivo con la finalidad de realizar un registro de hechos, brindar asesoría y levantar compromisos en función de los propósitos preestablecidos en el plan de mejora, para identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ en función a los indicadores priorizados. Se

realiza de acuerdo a un plan previamente consensuado con las docentes de la institución educativa y su aplicación es indispensable como punto de partida para la mejora y el cambio en el desarrollo de la competencia convive y participa en la búsqueda del bien común.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el monitoreo pedagógico.* Los instrumentos de monitoreo a la práctica docente en la competencia convive y participa en la búsqueda del bien común que permiten verificar las debilidades y fortalezas de las docentes son:

a. *Ficha de Observación.* Instrumento donde se registra las interacciones pedagógicas observadas en la visita. Presenta diferentes rubros: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia y clima emocional del aula.

b. *Cuaderno de Campo.* Como su nombre lo indica es un cuaderno en el que se registra detalladamente las observaciones y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite también la inclusión de diagramas, esquemas o bocetos para una mejor comprensión de los aspectos de desempeño docente, aprendizajes, evaluación, clima del aula, etc.

En el problema priorizado referido a la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común, en el área de personal social, el diagnóstico del proceso de monitoreo permitió detectar que las docentes no desarrollan adecuadamente las estrategias para el desarrollo de las competencias del área personal social especialmente en la competencia seleccionada.

#### **5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.**

5.1.1.2.1. *Definición de Acompañamiento Pedagógico.* Se define el acompañamiento pedagógico como el conjunto de procedimientos para asesorar pedagógicamente al docente brindando informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. (Minedu, 2014). Esta práctica ejercida por el equipo directivo enriquece la práctica docente y contribuye en la integración y fortalecimiento de la comunidad docente.

Bolívar (2009) afirma que lo más importante para la mejora escolar es cada uno de los profesores, pues depende de lo que ellos piensan, sienten y hacen; por ello, la actividad del director debe centrarse en todo lo que promueve la mejora de la enseñanza. Como parte de su liderazgo debe dirigir sus esfuerzos a construir con los

docentes una visión colectiva, crear una cultura de colaboración, tener altas expectativas de los logros de sus docentes y brindarles apoyo psicológico y material. Trayendo a colación todas estas dimensiones transformadoras del director citadas por Bolívar, vemos que se materializan en el acompañamiento pedagógico.

Al efectuar el acompañamiento pedagógico se enfatiza en el uso efectivo del tiempo y de los materiales y recursos; es decir, poner en evidencia los factores que están dificultando el logro de los compromisos de gestión escolar y se toman decisiones para mejorar esta situación logrando un cambio de actitud en las docentes para el logro de los aprendizajes.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Las estrategias de acompañamiento pedagógico son: Visita al aula, círculos de inter aprendizaje, pasantías, jornadas de autoformación docente, comunicación virtual, sistematización de la práctica, talleres de seguimiento. Las estrategias de acompañamiento que se consideran en este trabajo académico son: Visitas a aula y comunidad profesional de aprendizaje.

a. *La comunidad profesional de aprendizaje.* Como la forma más adecuada para superar las dificultades institucionales a través del apoyo mutuo. Las estrategias que implementar una CPA en las instituciones educativas, de acuerdo con Krichesky, G. y Murillo Torrecilla, J. (2012) son las siguientes:

- Fomentar una cultura de colaboración: El rasgo distintivo de la CPA debe ser su matriz colaborativa. Según Fullan y Hargreaves (1997) citados por Krichesky G. y Murillo Torrecilla J. (2012) son las cualidades, actitudes y conductas generalizadas de ayuda, apoyo y apertura que caracterizan todas las relaciones del centro, las que favorecen, propician y acompañan la creación de una CPA. Sin embargo algunas estrategias para favorecer una cultura colaborativa son: evaluar abiertamente la colaboración entre las docentes, reconocer y premiar el trabajo en equipo, motivar la recolección y análisis de temas en común, entre otras.

- Impulsar una reestructuración organizativa: Especialmente espacios de planificación conjunta y canales de comunicación más eficientes entre los miembros de la comunidad educativa (Louis, 2008). También se pueden asignar docentes encargadas, proponer que algunas actúen como asesoras en un tema específico o que actúen de mentoras.

- Favorecer el liderazgo docente: Krichesky, G. y Murillo J. (2012) afirman que ahora los docentes a través de los equipos de trabajo, toman mayor conciencia de los

aspectos de la escuela que necesitan mejorar; asimismo deciden como llevar a cabo dichas mejoras y se influyen mutuamente mejorando en conjunto las prácticas de todo el centro. Afirman también que a la hora de desarrollar una CPA, el desarrollo del liderazgo docente es una estrategia fundamental, pues es la forma óptima para que todos se sientan comprometidos en el proceso de mejora de la institución educativa.

- Generar un clima escolar propicio: La confianza, la honestidad y el respeto son los elementos fundamentales de un clima institucional que pretenda acompañar el desarrollo de una CPA (Louise, 2008) citado por Krichesky, G. y Murillo J. (2012). La confianza para que las docentes pregunten, arriesguen, innoven y se dejen observar sin tener sentimientos de vergüenza o temor. El respeto para garantizar interacciones alturas lejos de cualquier sensación de ataque, más bien, sentirse apoyadas por las colegas.

- Repensar la dirección escolar: Huffman y Jacobson (2003) afirman que el último factor interno que sostiene la CPA es la dirección de la institución educativa, quien ahora tiene nuevos retos y que va a impulsar la cultura de colaboración en la escuela, a la vez que ofrece espacios concretos de intercambio personales y profesionales.

Como puede notarse es muy importante la cultura personal e institucional y la buena voluntad de todo el personal lo que va a permitir desarrollar una CPA como estrategia de mejora en las instituciones; siendo estas dos cualidades más importantes que las inversiones de dinero que pudieran destinarse para dicha mejora; pues con esta estrategia los estudiantes se benefician por contar con docentes no solo más capacitadas, sino principalmente, más satisfechas por sentirse empoderadas, reconocidas y valiosas por la labor que diariamente realizan en favor de los aprendizajes de sus estudiantes.

### **5.1.1.3. Evaluación.**

5.1.1.3.1. *Definición de Evaluación.* La evaluación de la práctica pedagógica de la docente es la formulación de una valoración y un juicio de la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad propiamente dicha y de la profesionalización docente, a través de la observación y análisis de la formación y el compromiso docente. (Valdés, 2000).

Reige (1987) señala que la evaluación correctamente aplicada aporta a cinco grandes ámbitos de crecimiento profesional:

a. *Desarrollo pedagógico.* Al enfatizar en el desarrollo de capacidades pedagógicas en el docente, capacidades con implicancias tecnológicas, didácticas, curriculares y de los procesos de aprendizaje enseñanza.

b. *Desarrollo profesional.* La evaluación impulsa al docente a crecer en el contexto en el que se desempeña y lograr los más altos niveles de competencia profesional para ampliar la comprensión de si mismo, del ambiente y de la misma profesión.

c. *Desarrollo organizativo.* En función del contexto de su institución y tomando en cuenta las necesidades y prioridades, lo impulsa a la mejora continua de la organización.

d. *Desarrollo de la trayectoria profesional.* La evaluación es el impulso para continuar en la preparación dentro de la carrera profesional a fin de conseguir cada vez mejores logros.

e. *Desarrollo personal.* La evaluación continua nos exige tener en cuenta aspectos como la planificación, las capacidades y habilidades interpersonales, así como el crecimiento individual y personal del docente.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.* El Ministerio de Educación (2006) nos dice que la evaluación debe permitir la participación de todos los agentes (internos y externos) que están involucrados en el proceso educativo. Así, tenemos tipos de evaluación según los agentes:

a. *Autoevaluación.* Es el mismo sujeto quien evalúa su propio proceso de aprendizaje, evaluando los diferentes aspectos del mismo, especialmente cuando trabaja en equipo y asume responsabilidades.

b. *Coevaluación.* Ocurre cuando la evaluación es realizada por todos los sujetos que intervienen en el proceso educativo y se evalúan entre ellos.

c. *Heteroevaluación.* Son los agentes externos al proceso de aprendizaje quienes realizan esta evaluación, puede ser el equipo directivo, representantes de la superioridad o los padres de familia.

5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.* Son documentos tangibles para recoger información. Existen instrumentos clave para evaluar el desempeño docente, entre ellos tenemos: las rúbricas de desempeño docente, que son matrices que contienen criterios muy específicos para valorar el desempeño (PUC, 2016); la ficha de observación, que se utiliza para registrar sistemáticamente las conductas que se observan con la intención de valorarlas; los logros de aprendizaje de los estudiantes,

el portafolio del estudiante, el anecdotario, la ficha de autoevaluación, las guías de entrevista y las pruebas de conocimiento. Los resultados obtenidos con distintos instrumentos pueden triangularse y validarse con las visitas escolares y la observación en el salón de clases.

También es válido valorar el trabajo pedagógico de la docente con fichas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. En el presente trabajo se utiliza la heteroevaluación por la riqueza de sus datos y de las posibilidades que ofrece; sin embargo, al mismo tiempo hay cierta complejidad en su aplicación pues requiere de formularse un juicio de las actuaciones de otras personas con el riesgo que supone un juicio equívoco o “injusto” pues puede crear actitudes de rechazo a la misma evaluación. La heteroevaluación la realiza el directivo a un docente en función a su trabajo pedagógico.

### **5.1.2 Área de personal social.**

**5.1.2.1. Enfoque del área de personal social.** Cada niño inicia su desarrollo personal social en el seno familiar en base a las relaciones afectivas seguras que van estableciendo y que constituyen su primer vínculo de apego, el mismo que les ofrece la sensación de seguridad y contención emocional necesaria para crecer como personas únicas y especiales. (MINEDU, 2016). “El marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de las competencias relacionadas con el área, corresponde a los enfoques de Desarrollo personal y Ciudadanía activa.” (Minedu, 2016, p.12).

El enfoque de Desarrollo personal enfatiza en el proceso que nos lleva a construirnos como personas, a lo largo de nuestra vida, para llegar al máximo de nuestras potencialidades a través de continuas transformaciones biológicas, cognitivas, afectivas, comportamentales y sociales que nos permiten vincularnos con el mundo. Del mismo modo, se enfatizan los procesos de reflexión y de construcción de la criticidad y ética para relacionarse con el mundo.

El enfoque de ciudadanía activa enfatiza que todos somos personas con derechos y responsabilidades, que participamos del mundo social propiciando la convivencia democrática. Para ello enfatiza en la reflexión crítica sobre la vida en sociedad y el rol de cada persona en ella; asimismo promueve la deliberación en los asuntos públicos para hacer de nuestro mundo un mejor lugar de convivencia y respeto de derechos.

Al respecto Bolívar (2007) manifiesta que la ciudadanía es una práctica, un proceso- más que un resultado- que se desarrolla como producto del ejercicio constante de los valores democráticos y de la participación reiterativa en los diversos espacios sociales. La ciudadanía es la capacidad real para participar en los asuntos de interés general. Implica el desarrollo de la responsabilidad y capacidad para tomar decisiones, exige la presencia de un medio público en el que las personas tengan las condiciones para tomar decisiones comunes, Por tanto educar en la ciudadanía implica fomentar oportunidades de participación en diversos ámbitos de la vida escolar capacitándolos para reflexionar en forma autónoma sobre la democracia, la justicia social o la mejora de la estructura social establecida (Bolívar ,2007).

**5.1.2.2. Competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común.** De acuerdo al programa curricular 2016, se considera indispensable que los niños y niñas intervengan y actúen en la sociedad e inicien desde edades tempranas su relación con los demás; se hace necesario que el entorno los trate de manera justa y equitativa para que ellos devuelvan ese comportamiento; así mismo, que reconozcan que las personas tienen los mismos derechos y responsabilidades, pero al mismo tiempo acepten las diferencias propias de las diferentes culturas; esto supone el participar como ciudadanos y contribuir al bienestar general, en la consolidación de los procesos democráticos y en la promoción de los derechos humanos.

La competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común se trabaja desde el enfoque transversal de orientación al bien común y desde el enfoque de ciudadanía activa que sustenta el desarrollo de las competencias del área de Personal Social. Según MINEDU (2016), a partir del enfoque de orientación al bien común, éste lo constituyen los valores, las virtudes cívicas y el sentido de la justicia que los seres humanos comparten.

“La ciudadanía activa asume que todas las personas son ciudadanos con derechos y responsabilidades que participan del mundo social propiciando la convivencia democrática... así como una relación armónica con el ambiente. Para lograrlo, enfatiza los procesos de reflexión crítica sobre la vida en sociedad y el rol de cada persona en ella, promueve la deliberación acerca de aquellos asuntos que nos involucran... de modo que este sea cada vez un mejor lugar de convivencia y de derechos.” (MINEDU 2016b p.32).

Siempre de acuerdo al programa curricular 2016, son tres las capacidades que se combinan para el logro de la competencia en este nivel y son: Interactúa con las personas reconociendo que todos tenemos derechos, Construye y asume normas y leyes, y participa en acciones que promueven el bienestar común. Estas capacidades no se desarrollan por separado sino de forma combinada para el logro de todas las competencias.

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia.* En el nivel inicial, entendemos esta competencia como “la convivencia y la participación de los niños y niñas por propia iniciativa”. En esta etapa los niños y niñas comienzan a interactuar entre ellos y con adultos distintos a los de su familia, esto lo logran a través del juego, la exploración y durante sus actividades cotidianas. El acompañamiento del adulto conoce los límites y normas para la interacción y convivencia armónica. También se inician participando al dar su opinión, buscando soluciones o tomando acción a partir de su propia iniciativa. (MINEDU, 2013a).

De acuerdo con las rutas de aprendizaje, para el desarrollo de las competencias referentes a ciudadanía en las que se enmarca esta competencia, se utilizan las siguientes estrategias (MINEDU 2015):

- Establecimiento de límites, como una forma de cuidado, pues el niño va pasando de la regulación externa de sus emociones, a la autorregulación.
- Ayudarle a comprender sus emociones y expresarlas con propiedad.
- Reconocimiento y aceptación de sus propios límites mientras van regulando sus emociones.
- Integración de normas basadas en el respeto mutuo.
- Construcción de las normas de convivencia en el aula.
- Identificar una situación problemática.
- Mediación.
- Ayudamos a llegar a consensos.
- La Asamblea.
- Buscar soluciones.
- Tomar acuerdos.
- Representar los acuerdos para recordarlos.
- Deliberar a partir de la indagación sobre noticias de la comunidad.
- Trabajo colaborativo

5.1.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia.* Para el adecuado recurso de la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común, se utiliza los siguientes recursos, de acuerdo con MINEDU (2013b):

- Representación de cuentos e historias para lo que se utilizan: telas de diferentes tamaños, texturas y diseños; cajas grandes y medianas, periódicos, cuerdas, cintas, esponjas de colores, pelotas de trapo, botellas plásticas de diferentes tamaños, etc.

- Elegir un cuento o historia, fábula, de acuerdo a la edad de los niños y sus intereses en que los niños elijan libremente a los personajes y les permita expresar sus emociones

- Adecuada preparación del espacio.

- Uso de otros tipos de representación como dibujos, modelado o construcción con elección libre del material a utilizar.

- Plasmar en el anecdotario las situaciones que llamen la atención o preocupan para hacerles el seguimiento del caso.

5.1.2.2.3. *Importancia del afecto en el desarrollo de la competencia.* “Esta competencia se visualiza desde que el niño y la niña nacen cuando conviven y participan a partir de la relación y el afecto que reciben de las personas que los atienden y el medio que los rodea.” MINEDU (2016c, p.39). “El sentimiento de seguridad en el niño es creado por el amor, por el cariño, pero también por un marco estable que lo contiene, es decir, por los límites.” (MINEDU, 2015b p.49). Aprender a convivir constituye la base para la construcción de una sociedad más justa y una cultura de paz, porque se sustenta en la dignidad de la persona; el respeto y cuidado de sus derechos y deberes. MINEDU, 2016).

5.1.2.2.4. *Rol de la familia en la educación infantil.* Respecto del tipo de participación que aporta la familia a la educación infantil, OREALC (2006 p.27) afirma: “... una de las corrientes con mayor presencia...reconoce que los niños y niñas que asisten a cualquier programa educativo viven y aprenden en familia siendo los padres y las madres los primeros e insustituibles educadores”. Esta tesis enfatiza la necesidad de la articulación Educación infantil – Familia para comprender mejor a los niños y niñas desde su contexto familiar y construir para ellos un currículo pertinente, enriquecido con los aportes de la cultura familiar y local.

Otra corriente afirma que las madres deben participar en las actividades educativas para que aprendan como educar mejor en sus hogares a sus hijos e hijas.

OREALC (2004) entiende la participación de la familia en la educación como la posibilidad de decidir, aportar, disentir y actuar en aspectos acordados, con funciones definidas y en relación con el mejoramiento de las condiciones de vida de los niños para mejorar sus aprendizajes y su desarrollo.

Otra forma de participación de la familia en la educación es a través de la educación familiar o parental, que en nuestro medio denominamos escuela para padres y son “procesos educativos intencionales dirigidos a los adultos con propósitos de aprendizaje,...desarrollados por la institución educativa, con o sin la opinión de los padres, a través de una diversidad de recursos didácticos...” OREALC (2004 p.29).

A. *Cultura de las familias y la cultura de la institución educativa.* Es frecuente culpar a la familia por las dificultades de los niños, por considerar la institución educativa que la forma en que la familia educa a sus hijos es negativa y dificulta los aprendizajes. Del mismo modo es común evaluar de forma negativa el entorno social o familiar por existir diferencias entre la cultura de la institución educativa y la cultura de la institución educativa; incluso se descalifican ciertos entornos sociales en los cuales habita la familia, desconociendo lo positivo que dichos espacios ofrecen a los niños y niñas.

B. *Obstáculos provenientes de las familias de los estudiantes.* Encontramos los siguientes:

- Dejar toda la responsabilidad de la educación de los estudiantes en el jardín infantil, considerando que deben enseñarle desde hábitos de higiene, sociales, escolares, sexualidad, entre otros.

- Los padres exigen determinados objetivos de enseñanza que no siempre coinciden con los que se plantea la institución, como el clásico ejemplo de los que esperan que sus hijos aprendan a leer y escribir.

- Padres y madres no dispuestos a relacionarse más estrechamente con el jardín infantil a pesar que las actividades sean muy motivantes, ellos no ven la importancia de participar. OREALC (2004).

C. *La pedagogía en la relación entre las familias y la institución educativa.* Una pedagogía pertinente debe considerar entre otros los siguientes elementos (OREALC 2004 p.32.):

- El tipo de actividades, horarios y espacios deben considerar la disponibilidad de las madres.

- Los padres y madres viven una cultura diferente a aquella de los docentes, por tener diferentes condiciones materiales, sociales, políticas y económicas.

- Las madres y padres tienen una rica experiencia sobre todos los temas que se tratan en el contexto educativo.

- Los padres y madres no participan activamente en las diversas actividades que se proponen porque tienen una larga experiencia de la cual no se habla.

5.1.2.2.5. *Estrategias para la gestión de conflictos a nivel de aula.* Tomando en cuenta las consideraciones que anteceden, en el aula se utilizan los siguientes procedimientos para gestionar los conflictos (MINEDU 2009; Bedoya et al.2007; Crawford y Bodine 2001):

- *La negociación:* es un mecanismo en el que ambas partes dialogan buscando conseguir un acuerdo que satisfaga a todos. Es requisito la voluntad de negociación en ambas partes y que exista la simetría de poder.

- *La mediación o negociación asistida:* cuando se requiere de un tercero neutral que ayude a ambas partes a negociar para tener mayor efectividad y llegar a acuerdos.

- *La construcción de consensos:* requiere la presencia de un facilitador que promueva la construcción de consensos que busquen satisfacer la mayor cantidad de intereses que se orienten a conseguir el bien común.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

En el año 2015, los docentes Javier Vásquez Sandoval y Manuel Quispe Guevara, de la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” ubicada en el distrito de La Banda de Shilcayo, Tarapoto, región San Martín, desarrollaron la experiencia denominada “Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”; esta experiencia fue ejecutada a lo largo de tres años consecutivos.

La Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” atiende a los niveles de Inicial, Primaria y secundaria y al inicio del trabajo contaba con 718 estudiantes (92 en inicial, 448 en primaria y 178 en secundaria). Más del 70% de estudiantes tenían problemas de aprendizaje, reflejados en bajas calificaciones, alto índice de reprobación, deserción escolar y un marcado desinterés por el estudio; sin

embargo, mostraban entusiasmo y buena predisposición por las actividades artísticas y deportivas, lo que se consideró como fortaleza. Ese año los docentes que participaron fueron 37 (30 nombrados y 7 contratados). Además cerca del 80% de los maestros se encontraban desmotivados, con muy poca predisposición para trabajar de manera comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa.

La experiencia tuvo como propósito el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales, también entender los procesos desarrollados para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el lograr los objetivos propuestos en el Plan de monitoreo y acompañamiento; con ello establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico.

La experiencia exitosa se organizó en seis fases. En la primera se realizó el diagnóstico de la institución (interno y externo), por un equipo de Fe y Alegría, además los docentes realizaron un diagnóstico de las dimensiones del contexto: socio-familiar, educativa-pedagógica, cultural, económico y medio ambiental de la Institución. La segunda fase consistió en analizar los resultados obtenidos en la aplicación de la fase anterior y determinar el problema; dicho trabajo se realizó con participación de todos los agentes educativos.

Luego, en la tercera fase se plantearon las líneas de acción para el tratamiento del problema: 1.Sensibilización a la comunidad educativa con respecto al problema del bajo rendimiento académico, 2.Formación y capacitación a la comunidad educativa, 3. Fortalecimiento del consejo académico, 4. Enriquecimiento del centro de recursos tecnológicos e incentivar su uso adecuado. En la cuarta fase se ejecutaron las actividades programadas como: talleres de capacitación en estilos de aprendizajes, propuestas pedagógicas y aplicación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el trabajo pedagógico, capacitación a docentes sobre Rutas de Aprendizaje.

En la siguiente fase se fortaleció el liderazgo directivo y docente, se actualizó la propuesta pedagógica y se fortaleció y ejecutó el Plan de monitoreo y acompañamiento. Finalmente se dio el proceso de reflexión donde cada uno de los integrantes de la institución asumieron compromisos en función a los hallazgos encontrados.

Después de realizar el trabajo, hoy el 90% de maestros presenta actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, se ha logrado unificar el trabajo de acuerdo a

la propuesta pedagógica institucional, también se logró que el 100% de maestros tenga al día su carpeta pedagógica, se ha concientizado a los maestros para realizar más trabajos colaborativos, los docentes tienen apertura para con sus colegas y actitudes cooperativas. Los estudiantes vienen mejorando su rendimiento académico, ha mejorado la imagen institucional frente a la comunidad, contamos con más estudiantes que nos está generando dificultades con la infraestructura, los docentes planifican sus actividades y además hacen uso de las TIC y de todos los recursos que existe en la institución educativa.

Se concluyó que, si queremos que una institución educativa experimente cambios y avances significativos en los diferentes aspectos de su estructura, es necesario implementar e institucionalizar un sistema de mejora, trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa, reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas, considerar en la práctica pedagógica los diversos estilos de aprendizaje teniendo en cuenta a los estudiantes y tener bien en claro la propuesta pedagógica institucional , y así poder intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje, realizar evaluaciones continuas a la institución educativa en todos sus aspectos, esto permite tener una visión más clara sobre cómo nos encontramos.

## 6. Diseño de Plan de Acción

### 6.1 Objetivos

**6.1.1 Objetivo general.** Para dar solución a la problemática identificada en la institución educativa se plantea a continuación el siguiente objetivo:

Fortalecer la práctica pedagógica para el logro de la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la calidad de los procesos pedagógicos, necesidades y demandas de las docentes de la Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco” Provincia de Trujillo- UGEL N° 04 Sur Este – La Libertad.

**6.1.2 Objetivos específicos.** El logro del objetivo general implica la consecución de los objetivos específicos que se detallan a continuación:

- Monitorear la práctica docente en el área de personal social para el logro de la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común, a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el manejo de estrategias para el desarrollo de las competencias de ciudadanía, desarrollo del enfoque del área en las actividades pedagógicas y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área personal social para el logro de la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades de las docentes en el desarrollo de las competencias de ciudadanía.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en los procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común del área de personal social.

## 6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes en el área de Personal Social; este plan es el producto del trabajo colaborativo y participativo del equipo docente, liderado por la directora que luego de un espacio de reflexión ha pasado a la acción. Su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación a las aulas con la finalidad de recoger información sobre los procesos pedagógicos que se desarrollan y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte de la directora con la finalidad de brindar el soporte técnico requerido a las docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

El presente Plan de Acción se sustenta en documentos normativos: RM N° 627-2016-MINEDU “Normas y orientaciones para desarrollar el año escolar 2017 en instituciones educativas y programas de Educación Básica”, RM N° 657-2017-MINEDU “Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica”

La alternativa de solución priorizada es la implementación del MAE de la práctica pedagógica a las docentes en el área de Personal Social; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes en el área de personal social	Monitorear la práctica docente en el área de Personal Social a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, el desarrollo del enfoque de área en las actividades planificadas y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la institución educativa	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la institución educativa.	Equipo directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión y consenso de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	x											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo	x											
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el área Personal Social (Primera visita)	Equipo directivo	x											
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo		x										
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje del área personal social (Visitas 2, 3 ...)	Equipo directivo		x	x									
					Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el	Comunidad Profesional de	2.1 Reunión de socialización sobre el desempeño docente en las sesiones observadas	Equipo directivo					x			



					docentes.												
					3.7 Reuniones de socialización sobre el logro de los aprendizajes de los estudiantes.	Equipo directivo										x	x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

## 7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Es de gran importancia el plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción para medir el logro de los objetivos formulados y garantizar su cumplimiento al detectar de manera oportuna las deficiencias y/o dificultades en el proceso de implementación para tomar decisiones oportunas que nos permita reajustar las actividades planificadas o contempladas en la etapa de diseño.

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 que se proponen y que sirve de referente para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

- Evidencias e Instrumentos: Se refiere a los medios de verificación o evidencias que sustentan el nivel de logro que se califica en la escala evaluativa. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

- Principales dificultades : En este punto se identifica las dificultades presentadas durante la implementación de las actividades del Plan de Acción.

- Reformulación de las actividades: Se refiere a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

Se presenta a continuación la figura de la matriz del plan de monitoreo y evaluación:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica pedagógica en el II ciclo y ejecutar visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias para desarrollar la competencia: Convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común, el desarrollo del enfoque del área en las actividades planificadas y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	Directora Docentes						x	- Acta de asistencia. - Panel de productos.	Plan de desarrollo de la jornada Libro de actas	Papel bond Impresora Cañón multimedia	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión y consenso de los instrumentos de monitoreo.	Directora Docentes						x	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	Ficha de monitoreo	Papel bond Impresora Cañón multimedia	
			1.3 Elaboración del cronograma de monitoreo	Directora Docentes						x	- Cronograma elaborado	Cronograma		
			1.4 Diagnóstico del desempeño de la docente en el área personal (1ª visita).	Directora Docentes				x			- Fichas aplicadas - Fotos	Fichas de monitoreo Cuaderno de campo		
			1.5 Procesamiento y comunicación de los resultados de la 1ª visita.	Directora Docentes			x				- Acta firmada			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3)	Directora Docentes	x						- Informe de monitoreo.	Ficha de monitoreo Cuaderno de campo	Lap top Cañón multimedia	
Acompañar la práctica docente en el área de Personal Social a través de las visitas en el aula y Comunidades profesionales de aprendizaje para recoger información sobre enfoque del área o procesos didácticos, estrategias	Porcentaje de talleres de la CPA ejecutadas para mejorar la práctica docente.	Comunidad Profesional de Aprendizaje	2.1 Reunión de socialización sobre el desempeño docente en las sesiones observadas.	Directora Docentes			x				- Acta de asistencia. - Acta de reunión y acuerdos.	Libro de actas	Lapiceros	50% de reuniones de CPA para acompañar a las docentes.
			2.2 Elaboración de un cronograma de desarrollo de las sesiones de la CPA y diagnosticar temas de interés común.	Directora Docentes			x				- Plan de acompañamiento.	Cronograma	Lap top Cañón multimedia	
			2.3 Ejecución de los talleres de la CPA en la institución.	Directora Docentes			x				- Acta de ejecución del taller.	-Currículo Nacional -Rutas de	Lap top Cañón multimedia	



El Plan de Acción está planificado y estructurado de manera integral y sistemática, de tal modo que su aplicación permitirá alcanzar las metas y objetivos previstos para la mejora de la práctica pedagógica, sin embargo, el Plan de Acción está sujeta a probables contratiempos o dificultades que puedan suscitarse durante el proceso de ejecución, y para ello se plantean medidas para ser adoptadas como alternativas ante un imprevisto y evite la interrupción del normal desarrollo del Plan de Acción.

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
<p>Monitorear la práctica pedagógica en el II ciclo de EBR y ejecutar visitas de observación al aula para recoger información sobre las estrategias metodológicas para desarrollar la competencia: Convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común y la convivencia en el aula.</p>	<p>Incumplimiento del cronograma de monitoreo por recarga administrativa y por el aula a cargo de la directora. Las docentes se resistan a ser monitoreadas.</p>	<p>Buscar en la IE, personal que pueda apoyar en el trabajo administrativo.  Sensibilización a las docentes acerca de las ventajas del monitoreo para mejorar los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes en el área personal social.</p>
<p>Acompañar la práctica docente en el área de Personal Social a través de las visitas en el aula y Comunidades profesionales de aprendizaje para recoger información sobre enfoque del área o procesos didácticos, estrategias metodológicas y la convivencia en el aula.</p>	<p>Docentes poco críticas de su desempeño pedagógico. Incumplimiento del plan de mejora personal Poca disposición de algunas docentes para quedarse fuera de su horario de clase para las acciones de retroalimentación.</p>	<p>Jornada de sensibilización para concientizar a las maestras a analizar, deconstruir su práctica pedagógica.  Establecer concesos para realizar el acompañamiento en la fecha prevista.</p>
<p>Evaluar la práctica docente en el área de personal social a través de estrategias de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para la mejora continua de la práctica docente y el logro de los aprendizajes.</p>	<p>Docentes que ven en la evaluación una amenaza para su estabilidad laboral.</p>	<p>Jornada de sensibilización para ver en la evaluación la oportunidad de mejora continúa.</p>

Figura 6: Matriz de riesgos y medidas a adoptarse.

## 8. Presupuesto

El presente plan de acción cuenta con un presupuesto que nos permite proyectar y estimar los recursos financieros destinados para su ejecución. El presente cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas en el Plan de Acción; asimismo permite conocer de manera anticipada y ordenada, su inversión y procedencia.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Jornada de sensibilización sobre la importancia y características del monitoreo en la I.E.	Primera semana de marzo	S/ 5.00	Donaciones APAFA
Jornada de revisión y consenso de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	s/. 8.00	Donaciones APAFA
Elaboración del cronograma de monitoreo	Tercera semana de marzo	Ninguno	
Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita al aula)	Cuarta semana de marzo y primera de abril	s/.5.00	Donaciones APAFA
Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Tercera semana de abril	Ninguno	
Elaboración y consenso de cronograma de acompañamiento	Primera semana de mayo	1.00	Donaciones APAFA
Visitas a las aulas (N° 02 y 03)	Primera semana de junio	Ninguno	
Reunión de socialización sobre las sesiones observadas	Primera semana de junio	10.00	Donaciones APAFA
Acompañamiento a las docentes	Tercera y cuarta semana de junio	5.00	Donaciones APAFA
Diagnóstico del desempeño docente en base a las fortalezas y debilidades de la práctica docente	Primera semana de julio	S/ 5.00	Donaciones APAFA

Procesamiento y de resultados de comunicación	Segunda semana de julio	s/. 5.00	Donaciones APAFA
Informes periódicos sobre los avances y logros	Abril – Noviembre	S/ 1.00	Donaciones APAFA
Jornada de sensibilización sobre la importancia y funcionamiento de la Comunidad Profesional de aprendizaje	Primera semana de Agosto	S/. 5,00	Donaciones APAFA
Reuniones con docentes para diagnosticar temas de interés común	Primera semana de agosto	ninguno	
Elaboración del cronograma de ejecución de los talleres de la Comunidad Profesional de Aprendizaje	Primera semana de agosto	s/. 1.00	Donaciones APAFA
Ejecución de los Talleres de las Comunidades Profesionales de aprendizaje	Agosto, setiembre y octubre	Ninguno	
Evaluación de la ejecución de los talleres de las Comunidades Profesionales de aprendizaje	Primera semana de Noviembre	S/. 1.00	Donaciones APAFA
Aplicación de encuestas de satisfacción a los estudiantes y padres de familia acerca del desempeño docente	Segunda y tercera semana de noviembre	S/. 2,00	Donaciones APAFA
Sistematización de los resultados obtenidos	Cuarta semana de noviembre	S/. 1,00	Donaciones APAFA
Jornadas de reflexión sobre los resultados de la evaluación.	Primera semana de diciembre	Ninguna	
Toma de decisiones sobre los resultados	Abril, junio, agosto, setiembre, octubre y noviembre	S/. 5.00	Donaciones APAFA
TOTAL		S/. 60.00	

Figura 7. Cuadro de presupuesto del plan de acción.

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

El inicio de la diplomada y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico marcó el inicio del cambio en el directivo, cambio que se reflejó en la institución educativa pues cada módulo desarrollado ha fortalecido las capacidades de liderazgo pedagógico al permitirnos reflexionar sobre la forma en que se ha venido gestionando la escuela. Desde el inicio fue notoria la problemática a priorizar sobre la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común, del área de Personal Social, en los estudiantes del II ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 1678 “Josefina Pinillos de Larco” de Trujillo.

Con el desarrollo el Módulo 0, empezó el cambio para el directivo pues aquí se empezó a conocer el marco teórico referencial sobre el liderazgo pedagógico y la formulación de la ruta de cambio con implicancia de toda la comunidad educativa. Este módulo formativo permitió plantear desafíos tanto personales como a nivel de comunidad educativa orientado a lograr la escuela que queremos, con una reflexión centrada en nuestras prácticas de liderazgo e identificación de los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

El Módulo uno, denominado Dirección Escolar permitió elaborar el diagnóstico de la institución educativa utilizando la herramienta denominada chakana que consta de cinco campos identificando las situaciones problemáticas con sus causas y sus efectos; junto con la espiral de análisis Micro, Meso y Macro de la institución educativa, permitió identificar los problemas y potencialidades en los cinco campos del problema identificado en la institución educativa: Bajo nivel de logro en la competencia convive y participa democráticamente en la búsqueda del bien común del mismo modo se identificaron sus causas y consecuencias, las mismas que se convirtieron en retos y desafíos a través de la elaboración del árbol de objetivos, que fue concretizado en un trabajo monográfico.

En el Módulo dos, Planificación Escolar, partiendo del enfoque por procesos, con el árbol de problemas se trabajó el árbol de objetivos como una herramienta de apoyo para resolver el problema, asimismo se priorizó el monitoreo y acompañamiento como alternativa de solución. En este módulo se analizó cada uno de los procesos de gestión escolar para determinar los que se encuentran involucrados en la solución del problema priorizado. Este módulo nos enseñó a concebir a la institución educativa

como un sistema de procesos y que un resultado deseado se alcanza de manera más eficiente cuando las actividades y recursos relacionados son tratados como parte del proceso. Pueden ser parte de los procesos estratégicos (planificación de la gestión), misionales (enseñanza aprendizaje y monitoreo) y de soporte (asegura condiciones para el cumplimiento de la labor pedagógica).

El Módulo tres, Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva, tuvo como objetivo que el director reflexione sobre la convivencia institucional en tres aspectos importantes: La promoción, la prevención y la atención a los casos que puedan ocurrir en la escuela fortaleciendo el clima escolar. Este módulo permitió identificar de forma participativa los tipos de violencia que se ejercen en la institución educativa, al mismo tiempo, se elaboró un plan de convivencia para contrarrestar la problemática identificada, reconociendo la importancia de una buena convivencia escolar en los mejores logros de aprendizaje. Asimismo facilitó el trabajo colaborativo para elaborar los acuerdos de convivencia a nivel institucional como de aula, lo que contribuyó de forma positiva para que los maestros y padres de familia puedan contribuir a superar el problema detectado en el Plan de Acción.

En el Módulo cuatro, gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, se realizó la reflexión sobre el nuevo currículo nacional y con ello disipar dudas y dificultades de las docentes para su implementación y ejecución; facilitó la conformación de las CPA con la asistencia y liderazgo del directivo. Aquí se dieron las orientaciones para la formulación del plan de acción con el procesamiento de resultados recabados a través de la aplicación de fichas de monitoreo y ejecución de focus group. En este módulo también se pudo comprender y aplicar conocimientos para sustentar la alternativa priorizada.

Con respecto al Módulo cinco, Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, clarificó las ideas de monitoreo y acompañamiento, empoderó a los directivos para emplear de manera técnica y efectiva estas estrategias a fin de lograr la reflexión del docente para mejorar su práctica, pues este aspecto es muy importante en el desarrollo del plan de acción. Esta estrategia contribuirá en el fortalecimiento de la práctica pedagógica del docente y naturalmente esto favorecerá la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El desarrollo de cada uno de los módulos ha permitido al directivo crecer considerablemente a nivel profesional y sentirse empoderado para asumir nuevos retos a nivel institucional en pos de la mejora educativa de los estudiantes.

## 10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de elaboración del presente trabajo académico se ha empleado los aprendizajes adquiridos en el desarrollo de todos los módulos, pues nos han brindado el sustento científico y teórico para abordar con éxito el problema priorizado a nivel institucional, para ello se involucró a la comunidad educativa tanto para la identificación del problema como para plantear las alternativas de solución, generándose los siguientes aprendizajes:

Es fundamental, la generación de espacios para promover la reflexión de la práctica pedagógica porque en ella se analiza los resultados alcanzados en el logro de los aprendizajes, sirviendo de referente para asumir compromisos y toma de decisiones que involucren no únicamente a los docentes y directivos sino también a los padres de familia y a los estudiantes.

Es responsabilidad del líder pedagógico, movilizar los recursos humanos, para la construcción del clima pedagógico e institucional saludable, acogedor, cumplidor de las normas de convivencia y propicio para el logro de los aprendizajes. Desde esta perspectiva, es importante la promoción de mecanismos de cambio en los docentes para su desarrollo personal, profesional e institucional que incida favorablemente en los niveles de logro del aprendizaje escolar.

Es importante que las docentes conozcan la estructura y los ítems con los que serán monitoreados, estos instrumentos siempre deben ser previamente consensuados con la finalidad de revalorizar a la docente y acostumbrarla a una cultura de evaluación periódica que conlleva a la mejora de la calidad educativa.

La tercera lección se refiere a la importancia de la participación de la comunidad educativa en la elaboración del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para que este sea exitoso, pues nos permite instaurar acciones, responsabilidades y compromisos, asimismo, desterrar la idea de que los directivos son los únicos responsables en diseñar las estrategias de solución de los problemas pedagógicos pues en la medida que conozcan cómo van a ser evaluados, se sentirán más confiados y participativos en las actividades que diseñadas con la finalidad de mejorar el desempeño docente y los aprendizajes de los estudiantes.

## Referencias

- Elboj Saso, C. y Oliver Pérez, E. *Las comunidades de aprendizaje: Un modelo de educación dialógica en la sociedad del conocimiento*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado [en línea] 2003, 17 [Fecha de consulta: 1 de febrero de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27417306>> ISSN 0213-8646
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la investigación 2a. Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Krichesky, G. y Murillo Torrecilla, J. (2011). *Las Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una Estrategia de Mejora para una Nueva Concepción de Escuela*. REICE Vol. 9, Núm 1. ISSN: 1696-4713.
- Ministerio de Educación (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. 1ª edición. Lima.
- Ministerio de Educación (2017). *Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Texto del módulo 4. 1ª. Edición. Lima. Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2006). *Guía de Evaluación de Educación Inicial*. Gráfica Técnica S.R.L.
- Ministerio de Educación (2013a). *Rutas del Aprendizaje. Convivir, participar y deliberar para ejercer una ciudadanía democrática e intercultural*. Lima. Corporación Gráfica Navarrete.
- Ministerio de Educación (2013b). *Rutas del Aprendizaje. Desarrollo personal, social y emocional ciclo II*. 1ª edición. Lima. Corporación Gráfica Navarrete. S.A.
- Ministerio de Educación (2015a). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima.
- Ministerio de Educación (2015b). *Rutas del Aprendizaje. Área Curricular Personal Social*. 1ª edición. Lima. Metrocolor S.A.
- Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Texto del módulo 5. 1ª. Edición. Lima. Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2016a). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. 1ª Edición. Lima. Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2016b) *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima.
- Ministerio de Educación (2016c) *Programa curricular de educación inicial*. Lima.

Unesco (s/f). Página web oficial. *Normas en la redacción del informe*. Recuperado el 29 de junio de 2013 de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/underwater-cultural-heritage/unesco-manual-for-activities-directed-at-underwater-cultural-heritage/unesco-manual/reporting/report-writing-guidelines/>

Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y El Caribe (2004). *Participación de las familias en la educación infantil latinoamericana*. Santiago. Trineo S.A.