

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA SE COMUNICA ORALMENTE EN SU LENGUA MATERNA DEL AREA DE COMUNICACIÓN DEL II CICLO DE EDUCACIÓN BASICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 1638 “PASITOS DE JESUS” DEL DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 03 TRUJILLO NOR OESTE – LA LIBERTAD.

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

AGUILAR ROJAS DE PÉREZ, María Elena

La Libertad - Perú

2018

5.1.2.2.2. Recursos metodológicos para desarrollar la competencia	37
5.2. Experiencia exitosa	38
6. Diseño de Plan de Acción	39
6.1 Objetivos	39
6.1.1 Objetivo general.....	39
6.1.2 Objetivos específicos	39
6.2 Matriz del Plan de Acción	40
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	45
8. Presupuesto del Plan de Acción.....	51
9. Descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción	53
10. Lecciones aprendidas	55
Referencias.....	56
Apéndices.....	58

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas	7
<i>Figura 2.</i>	Análisis del resultado del diagnóstico.....	12
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico	17
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	42
<i>Figura 5.</i>	Plan de monitoreo y evaluación del Plan de acción.....	46
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción	50
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto del Plan de Acción	51

Introducción

El presente trabajo académico contiene el Plan de Acción sobre Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en el Área de Comunicación del II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N°1638 “Pasitos de Jesús” del distrito y provincia de Trujillo - UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La libertad, corresponde al producto final del proceso de formación sobre buenas prácticas y plan de acción del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, Item 04 – La Libertad, a cargo del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico.

El trabajo académico ha sido realizado porque expresa la finalidad de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico que es fortalecer competencias y desempeños de los directivos de IIEE públicas para incrementar su idoneidad y capacidad para evaluar y dar soporte a sus equipos docentes y mejorar las condiciones institucionales de la Escuela que favorezcan la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Así mismo, es un aprendizaje y una herramienta para implementar de manera complementaria los tres pilares de Política del Sector: Modernizar la gestión de la Institución Educativa, revalorar la carrera del directivo y mejorar los aprendizajes y se ejecuta sobre las mismas competencias del directivo establecidas en el Marco del Buen Desempeño Directivo.

El trabajo académico se elaboró respetando la secuencia de actividades para el logro de las competencias establecidas. Se priorizaron problemas a partir del análisis de la realidad de la institución educativa, del contexto, las políticas y normatividad vigente haciendo uso óptimo de los recursos como una manera efectiva de responsabilizarse por los resultados de los aprendizajes planificando alternativas de solución. Estas alternativas de solución se tomaron de manera informada y contextualizada, a partir de prioridades establecidas y evidencias recogidas en el entorno institucional, familiar y social. La alternativa de solución priorizada (MAE) permite al directivo gestionar el clima institucional promoviendo la participación y la convivencia democrática, acompañar y evaluar el desempeño docente desde su rol de líder pedagógico, impulsando la reflexión crítica para la mejora continua de los procesos pedagógicos.

El trabajo académico presenta diez apartados bien definidos y sustentados. El primer apartado responde a la identificación de la institución y a la problemática a partir de un análisis y caracterización del contexto socio – cultural de la Institución Educativa y la definitiva formulación del problema.

Un segundo apartado, corresponde al acápite dos referido al diagnóstico sustentado en los resultados de la aplicación de los instrumentos cualitativos y cuantitativos que corresponden al diagnóstico.

En el tercer acápite se sustenta el accionar de los directores como parte de su rol de líderes pedagógicos y su preocupación por el mejoramiento de los aprendizajes que involucran el compromiso de toda la comunidad educativa.

El cuarto apartado presenta el planteamiento y sustentación de los alcances del monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógicos como alternativa de solución.

El acápite cinco, presenta la sustentación teórica de la alternativa de solución priorizada, es decir, la definición, estrategias de aplicación, tipos, métodos e instrumentos del monitoreo, acompañamiento y evaluación. Se hace referencia, además el área curricular involucrada, las estrategias metodológicas y recursos para desarrollar la competencia, culminando con la indicación de alguna experiencia exitosa.

Un sexto acápite está referido al Diseño del Plan de Acción partiendo del Objetivo general y los objetivos específicos, culminando con la presentación de la Matriz del Plan de Acción. Se continúa con el séptimo acápite correspondiente al Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción mencionado en el apartado anterior.

Como parte del presente trabajo se considera el presupuesto requerido para la implementación del plan de acción con la respectiva descripción del proceso que comporta su elaboración, aspecto que corresponde al acápite número ocho.

El siguiente acápite refiere a la descripción del proceso de elaboración del plan de acción, concluyendo el trabajo con el enunciado de algunas lecciones aprendidas a lo largo de la elaboración del presente trabajo académico a modo de reflexión y autoevaluación final, finalmente también se considera los referentes bibliográficos.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE

La Institución Educativa N° 1638 “Pasitos de Jesús” está ubicada en la avenida Las Gaviotas N° 1180 de la Urbanización Los Pinos del distrito y provincia de Trujillo, región La Libertad. Se encuentra localizada en la zona urbana y céntrica de la ciudad de Trujillo, teniendo acceso directo (3 cuadras) a una de las principales avenidas de la localidad por donde circula todo tipo de vehículos que permiten acceder a cualquier lugar de la ciudad. La Institución Educativa N° 1638 “Pasitos de Jesús” brinda servicio educativo en el primer Nivel de la Educación Básica Regular, es decir el Nivel Inicial.

Por la ubicación estratégica de la institución, prioritariamente se atiende a la necesidad de brindar acceso a un gran número de estudiantes que viven en la zona y alrededores. Existe una notoria demanda educativa en la institución debido a que goza de un prestigio ganado por el trabajo desarrollado en ésta, a través de los treinta y ocho años de existencia en la comunidad Trujillana, cabe señalar que esta demanda ha ido creciendo con el paso de los años como respuesta a las exigencias de la comunidad, tal es así que se viene implementando un nuevo turno de atención, pues al contar con una moderna infraestructura, ha permitido incrementar para el presente año escolar con 2 secciones más a las 8 existentes, de las que funcionarían 07 aulas en turno de mañana y 03 en turno de tarde.

El local de la Institución Educativa N° 1638” Pasitos de Jesús” es propio y de material noble, está distribuido de la siguiente manera:

El pabellón A de dos pisos, en el primer piso de éste, funcionan tres ambientes utilizados como aulas, ocupadas por los alumnos de las secciones de 3 años “A”, “B” y 4 años “C”, contando cada una de las aulas con zona dedicada al desarrollo de juegos de sectores atractivos e implementados así como sus respectivos servicios higiénicos; en el segundo piso funciona el aula de Psicomotricidad, que es un ambiente que ocupa 160 metros cuadrados, el mismo que es usado por todos los niños de la institución, de acuerdo al horario establecido para cada una de las 08 secciones que hay en la institución; en el pabellón B que tiene un solo piso, funciona 01 aula

pedagógica utilizada por los alumnos de 5 años, sección “A” ,y dos ambientes administrativos, uno de uso exclusivo de dirección y el otro compartido para el uso de las docentes y el COE de la institución; el tercer pabellón, que también es de un solo piso, es utilizado por 4 secciones, 02 de 5 años, (5 años B” y “C”) y 02 aulas de niños y niñas de 04 años, secciones “A” y “B”, que de igual modo cuentan dentro de cada una de ellas los servicios higiénicos al alcance directo de los menores

La urbanización Los Pinos, cuenta con un aproximado de 500 familias, las mismas que se dedican a actividades económicas como alquileres de viviendas, comercio tanto de productos de uso diario (alimentos, medicinas, vestimenta) como también al expendio de comidas preparadas, puesto que existe una gran multiplicidad de establecimientos comerciales, de servicios públicos y privados en la zona, así tenemos a instituciones como el Banco de la Nación, Banco de Crédito, Interbank, Continental, farmacias, consultorios, panaderías, universidades, Ministerios de Trabajo, de Turismo, Sunarp, Registros Públicos, Migraciones entre otros, esto genera que los moradores alcancen un promedio económico de gente de clase media conformado por profesionales y técnicos en mayor porcentaje. En la zona se cuenta con todos los servicios básicos como agua, desagüe, luz, telefonía móvil y señal de internet, por lo tanto también la institución cuenta con todos estos servicios.

La relación con la comunidad es cordial pues se cuenta con el apoyo de la Unidad de Gestión Educativa Local 03 Trujillo Nor Oeste, Dirección Regional de Educación La Libertad, Municipalidad Provincial de Trujillo, Junta de Participación Vecinal de la Urbanización Los Pinos, Ministerio de Salud a través del hospital Belén y hospital Regional de Trujillo, entre otras instituciones externas.

También se cuenta con las organizaciones internas que respaldan la gestión de la IE como APAFA, CONEI, Qali Warma, Wasichay promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde, encaminados a alcanzar metas conjuntas para el logro de los aprendizajes y el fortalecimiento de una convivencia armónica en el contexto donde desarrollamos nuestras actividades.

Una de las fortalezas con la que cuenta la institución Educativa es la presencia de personal docente competitivo, innovador, de apertura y cambio que presta servicios educativos a más de 200 alumnos cuyas edades fluctúan entre 3 y 5 años, estas características mostradas por las docentes, resultan ser beneficiosas para el cumplimiento de la propuesta de mejora de los aprendizajes de nuestros niños y niñas

y viabilizan la aplicación positiva del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber realizado un monitoreo permanente al trabajo de las docentes en el aula y haber analizado la documentación sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes como son las actas de evaluación final del 2015 y 2016 y registros oficiales, se formuló el siguiente problema: “Bajo Nivel de logro del aprendizaje de la competencia se comunica oralmente en su lengua materna del Área de Comunicación de los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 1638 “Pasitos de Jesús” de la Urbanización Los Pinos de Trujillo- UGEL N° 03 Trujillo Nor Oeste - La Libertad”.

Una de las causas que ha provocado este problema es la deficiencia en la planificación de las sesiones de aprendizaje, en las que las docentes no aplican los nuevos enfoques propuestos en el currículo nacional de educación básica en el área de comunicación, expresamente referida a la competencia se comunica oralmente en su lengua materna. Los factores relacionados a esta causa son la escasa motivación de los docentes para el cumplimiento de sus funciones y sus capacidades para realizar un trabajo colegiado, que les permita planificar de forma adecuada. Todo esto ha desencadenado que las sesiones se desarrollen de forma inapropiada para el logro de aprendizajes significativos para el desarrollo de la competencia referida.

Otra de las causas detectadas es el inadecuado manejo del enfoque del área de comunicación: enfoque comunicativo textual para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia se comunica oralmente en su lengua materna, lo que conlleva al desconocimiento de los procesos didácticos pertinentes, como el antes, durante y después de la expresión oral. Como factores relacionados a esta causa se evidencia el desarrollo de las capacidades profesionales de las docentes debido a la escasa capacitación y espacios para el interaprendizaje entre las docentes, lo que genera que las clases brindadas por estas sean monótonas, aburridas y poco significativas, puesto que no logran motivar al estudiante al no tomar en cuenta sus necesidades, intereses y estilos de aprendizajes.

El inadecuado proceso de Monitoreo y Acompañamiento a las docentes viene a ser una tercera causa del problema, puesto que este aspecto resulta importante para el logro de aprendizajes de los estudiantes, ya que este proceso permite el recojo de información sobre los logros de aprendizaje, así como realizar el acompañamiento a las docentes a fin de mejorar su práctica pedagógica, si bien es cierto el acompañamiento pedagógico es una actividad que debe realizar el directivo de toda institución educativa, este proceso no se ha podido cumplir a cabalidad por que el Directivo tiene recargas funciones administrativas que le restan tiempo para realizar el seguimiento en forma oportuna y adecuada.

Una cuarta causa del problema resulta ser la limitada practica de las normas de convivencia en el aula y el factor vinculado a esta causa vendría a ser la gestión de las normas de convivencia y las medidas reguladoras al interior de las aulas, que se deben establecer entre las docentes y los estudiantes desde un principio, a fin de moderar el desorden e indisciplina, que dificultan el logro de los aprendizajes y la consecución de las metas propuestas por la Institución.

De lo anteriormente descrito, se concluye que la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación- expresión oral en su lengua materna, si resulta posible superar o mejorarla si se promueve el desarrollo de un Plan de Monitoreo y Acompañamiento como medio estratégico para aprovechar los aspectos positivos tanto internos como externos con que cuenta la institución, así como la predisposición de las docentes para mejorar su práctica pedagógica acorde con lo establecido en la normatividad relacionada al Marco del Buen Desempeño Docente, sumado al cumplimiento del compromiso de gestión escolar número 4 relacionado al Proceso Operacional de Fortalecimiento del Desempeño docente.(PO03), realizando el acompañamiento pedagógico y el trabajo colegiado, para el fortalecimiento del desempeño docente.

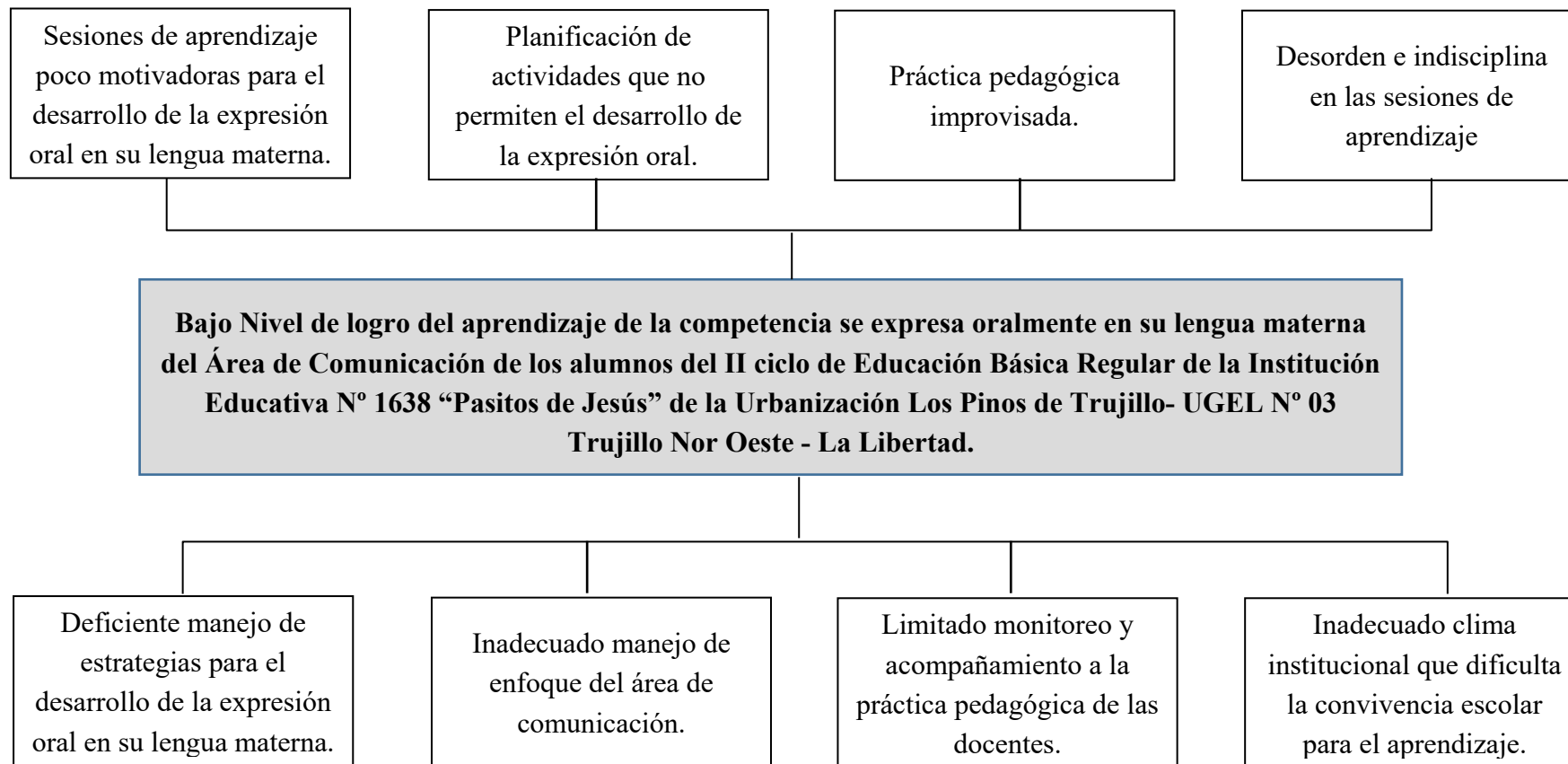


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para la realización del diagnóstico se han utilizado instrumentos de recolección de datos sea cuantitativos que cualitativos. Para obtener la información cuantitativa se aplicó una ficha de observación con aspectos e ítems definidos y, para la información cualitativa se aplicó una ficha técnica de grupo focal.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Del análisis de las conclusiones respecto de los aspectos o categorías investigadas, podemos deducir que en relación a la planificación de estrategias creativas e innovadoras en el área de comunicación, un alto porcentaje (62.5%) de las docentes de la institución se hallan en un nivel de inicio y un porcentaje menor (12.5%) de docentes, alcanzó un nivel satisfactorio, ello implica el deficiente manejo de estrategias pedagógicas para el desarrollo de la competencia se expresa oralmente en su lengua materna.

Otro de los aspectos considerados ha sido el inadecuado manejo del enfoque del área de Comunicación (comunicativo textual) por las docentes, quienes en los ítems evaluados evidenciaron un porcentaje alto (75%) de desconocimiento del enfoque del área. Lo que implica que del total de las docentes (ocho) que laboran en la institución, sólo dos docentes que representan un 25%, manejan en forma adecuada y pertinente los procesos del enfoque del área en mención.

En cuanto al aspecto del clima y convivencia escolar considerado en el diagnóstico, al ser analizado arroja resultados negativos (75%), toda vez que refleja que las docentes, no practican una escucha activa, ni dialogan con los estudiantes en forma oportuna y asertiva, así como tampoco no gestionan un clima de reconocimiento al esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y positiva. Convirtiéndose de esta manera en una limitante de las oportunidades propicias para el logro de aprendizajes significativos del área de comunicación en los estudiantes.

Resultados cualitativos. Si analizamos el instrumento cualitativo aplicado de acuerdo a la técnica del Focus Grup, mediante el cual se recogió información acerca de la percepción de las docentes con respecto al Monitoreo y Acompañamiento a través del indicador: Cuenta con un Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, se advierte que este no ha sido socializado y ni aplicado permanentemente.

El segundo aspecto tomado en consideración es el referido a que si se realiza el acompañamiento y monitoreo en aulas, cuyos indicadores fueron ¿Cómo planifica la Directora la visita para observar el desarrollo de las sesiones de aprendizaje y la frecuencia con que estas son observadas, los resultados fueron positivos respecto al primero, es decir que la directora si observa o monitorea de acuerdo a la planificación las sesiones de aprendizaje y con respecto a la frecuencia, ésta resulta insuficiente lo que evidencia el no ser sostenido.

Sobre la calidad de la asesoría y retroalimentación, las docentes opinaron que si bien es cierto el acompañamiento pedagógico busca mejorar la práctica de las docentes, este debería ser más fortalecido y sostenido, además que se debe promover las reuniones de inter-aprendizaje de manera más intensa, pues se estaría evidenciando que estas se dan ocasionalmente debido a la labor recargada por tareas administrativas y se debe conformar un equipo de docentes de apoyo ya que esta tarea recae únicamente en la directora dejando de lado a las docentes.

Finalmente, al respecto de la planificación del Monitoreo y acompañamiento que realiza la directora, los docentes concluyen afirmando que esa no se direcciona de manera específica al desarrollo de las capacidades comunicativas de expresión oral, sino en su conjunto para la planificación de las unidades de aprendizaje.

2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE, los Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo

El problema en torno al que gira el presente trabajo de investigación es el bajo nivel de logros de aprendizaje en el área de Comunicación en la competencia se comunica oralmente a través de su lengua materna, de los estudiantes del II Ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 1638 “PASITOS DE JESUS” de la urbanización

Los Pinos del distrito y provincia de Trujillo, por lo tanto se hace evidente que se debe cambiar de mirada y buscar enfocarse en procesos de gestión vinculados a los compromisos de gestión escolar que tienen que ver prioritariamente con el monitoreo y acompañamiento, que debe estar estrechamente relacionado desde la planificación de los diferentes instrumentos y acciones generadores de cambio.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicados instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de la aplicación de los instrumentos cuantitativos permiten afirmar que las docentes tienen dificultades para programar estrategias curriculares teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades innovadoras y creativas para el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos, así como el acompañamiento a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje, teniendo en cuenta sus intereses y necesidades. De otro lado les cuesta escuchar con atención en el momento oportuno, reconocer el esfuerzo individual y grupal de los estudiantes, poner en práctica una comunicación asertiva y promover un clima democrático y participativo entre ellos, basados en relaciones horizontales y colaborativas.

Otra de las razones que dificultan el logro de los aprendizajes es el escaso monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica de parte del Directivo, ya que es evidente que no se estaría dando el soporte suficiente a las docentes en su práctica pedagógica, por lo tanto no es sostenible en el tiempo, no es oportuno, menos eficaz, se suma a ello el escaso fomento de un trabajo colegiado que permita a las docentes fortalecer sus capacidades profesionales, para la mejora de su práctica, la misma que redundara en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Si tenemos en cuenta los procesos involucrados, con respecto a los hallazgos cuantitativos encontrados, el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04), concerniente a la realización de la programación curricular (PO02.1) y el proceso referente a promover la convivencia escolar (PO05.1). de la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del Marco del Buen Desempeño Docente, promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las docentes de su institución e educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizajes. Así mismo, se puede afirmar que no se han cumplido el compromiso de gestión progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y el compromiso de gestión de la convivencia escolar.

De otro lado se obtuvo la siguientes conclusión con respecto al instrumento cualitativo: El Monitoreo y Acompañamiento se realiza en la escuela a través de un plan que contiene actividades y estrategias que permiten el recojo de información para analizarlo y tomar decisiones oportunas, así como un espacio de asesoría, sin embargo no se realiza de manera permanente, tampoco se aborda sobre metodología y estrategias del área, ni se considera un espacio para la asesoría que permita hacer un análisis, crítico, reflexivo de la práctica docente.

Estos hallazgos encontrados se vinculan con el proceso de gestión PO03.3, el cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico, así como también se relaciona con la competencia seis; Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático a las docentes y la reflexión conjunta del marco del buen desempeño directivo (MBDD). Por lo que se puede concluir que no se ha cumplido con el compromiso de gestión de acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.

La implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados; así, el proceso de dirección y liderazgo está vinculado a la formulación del plan anual de trabajo (PEO1.3); el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3), también el soporte al funcionamiento de la institución educativa se halla vinculado con la administración de recursos humanos y el monitoreo al desempeño y rendimiento (PS01.2).

El reto que tiene el equipo directivo es elevar el nivel de la expresión oral en cuanto a la competencia se comunica oralmente en su lengua materna, de los niños y niñas de la Institución Educativa N° 1638 “Pasitos de Jesús”, revirtiendo la situación problemática de la institución, a través del cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de mejora del MAE, incremento y mejora de la Planificación de Estrategias, sensibilización a las docentes y el manejo adecuado de el clima en el aula, dentro de una convivencia democrática.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Bajo Nivel de logro del aprendizaje de la competencia se expresa oralmente en su lengua materna del Área de Comunicación de los alumnos del II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 1638 “Pasitos de Jesús” de la Urbanización Los Pinos de Trujillo- UGEL N° 03 Trujillo Nor Oeste - La Libertad.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>1.- Los docentes de manera limitada incluyen en su planificación curricular actividades innovadora y creativas, siguiendo los procesos pedagógicos y didácticos del área de comunicación.</p> <p>2. Un alto porcentaje de docentes no maneja de manera adecuada el enfoque Comunicativo Textual del área de Comunicación</p> <p>3.- son pocas las docentes que manejan adecuadamente la escucha asertiva, la promoción del diálogo oportuno y el reconocimiento del esfuerzo del estudiante.</p>	<p>PO: DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR.</p> <p>PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes</p> <p>PO02.1 Realizar la programación Curricular</p> <p>PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje</p> <p>PO02.3 Disponer de espacios para el aprendizaje</p> <p>PO03 Fortalecer el desempeño docente</p> <p>PO03.1 Desarrollar el trabajo colegiado</p> <p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico</p> <p>PO04 Gestionar los aprendizajes</p> <p>PO04.1 Desarrollar sesiones de</p>	<p>COMPROMISO N° 1</p> <p>Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa</p> <p>COMPROMISO N° 4</p> <p>Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.</p>	<p>DOMINIO N° 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Competencia N° 1</p> <p>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, orientándolos hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>DOMINIO N° 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</p> <p>Competencia N° 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las docentes de su IE basada en la colaboración mutua, la</p>

	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>El acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo no es sostenido durante todo el año y no responde a una planificación difundida en la IE.</p> <p>El acompañamiento pedagógico se realiza con diversas estrategias como el Monitoreo al docente en el aula, Asesoría y retroalimentación.</p> <p>El monitoreo y acompañamiento resultan necesarios para mejorar ya que permite identificar fortalezas y debilidades del docente.</p>	<p>aprendizaje</p> <p>PO04.2 Reforzar los aprendizajes</p> <p>PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación.</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia escolar</p> <p>PO05.2 Prevenir y resolver conflictos</p> <p>PO05.3 Promover la participación de la comunidad educativa</p>	<p>COMPROMISO N° 5</p> <p>Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.</p>	<p>autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p> <p>Competencia N° 6</p> <p>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>
--	---	--	--	---

Figura 2. Análisis de resultados del Diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Viviane Robinson, citada en el texto del Módulo Introdutorio MINEDU (2016), el rol del líder pedagógico tiene cinco dimensiones: Establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de recursos, planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promoción y participación del aprendizaje y desarrollo de los maestros y la garantía de tener un ambiente seguro y de soporte.

Respecto de la primera dimensión planteada desde la perspectiva de la autora antes mencionada, al hablar del establecimiento de metas y expectativas refiere como característica esencial en el liderazgo la capacidad que el líder pedagógico debe tener para inspirar, influir y movilizar a la comunidad educativa (maestros, estudiantes, padres de familia y personal administrativo y de servicios) hacia el cumplimiento de las metas y expectativas a través de planes de acción, canalizando y organizando motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa tendientes a mejorar el aprendizaje de los estudiantes en el aula, las mismas que han sido detectadas cuando el directivo da una mirada integral y sistémica en la institución, resolviendo entonces adecuadamente las dificultades tales como las ubicadas hoy sobre la práctica docente la que se debe mejorar a través de un plan sistemático, oportuno y eficaz de monitoreo y acompañamiento a las docentes de la institución educativa, mayor frecuencia y seguimiento a las docentes monitoreadas en el área de Comunicación en las sesiones que promuevan la expresión oral.

La obtención y asignación de recursos de forma estratégica, es la segunda dimensión la que implica asegurar que, el personal, los materiales y los recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicos, desde la distribución, organización y facilitación oportuna de los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa en el área de comunicación en todas las aulas para su uso respectivo y que bien se podría considerar como una estrategia pertinente para favorecer los aprendizajes. Se torna pues indispensable e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras, esto indica que deben servir para motivar y estimular los aprendizajes de los estudiantes a fin de que alcancen o logren aprendizajes significativos.

La tercera dimensión según Robinson es la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, al respecto se plantea realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación al personal docente, pues resulta que las evidencias recogidas en el monitoreo permite conocer información valiosa de la labor docente para determinar sus debilidades y fortalezas a través de la aplicación de prácticas específicas como la reflexión con el personal sobre la enseñanza, la coordinación y revisión del currículo, buscando una secuencia y articulación pertinente, monitoreo sistemático, retroalimentación a las docentes en su práctica entre otras, es decir que luego de conocer las evidencias de la práctica y el reconocimiento del impacto que surte en los resultados de los estudiantes podrá tomar decisiones informadas y contextualizadas con criterio ético a partir de prioridades establecidas.

Una cuarta dimensión está enfocada en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los docentes. Nada más favorecedor para alcanzar la educación de calidad es la de incentivar el aprendizaje en la escuela y para ello el líder pedagógico tendrá que involucrarse en el proceso mismo de la enseñanza aprendizaje y no tan solo que el estudiante alcance las metas deseadas sino que también se debe considerar que el propio docente sea un aprendiz más ya sea a través de aprendizajes formales (cursos o grados) o informales a través de las reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza, en otras palabras promoviendo reuniones colegiadas y la auto capacitación docente con relación a la competencia de la expresión oral en el área de comunicación, ya que resulta beneficioso para los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor que les permita fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

Robinson en la última dimensión considera que el líder pedagógico debe garantizar el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes lo cual permitirá la elaboración de informes de evaluación propositivos y formativos en base a los informes de monitoreo y acompañamiento. Brindar al docente la confianza necesaria para que se sienta respaldado y seguro del apoyo de su directivo le permitirá actuar con entusiasmo y dará lo mejor de sí para que sus estudiantes alcancen los aprendizajes esperados.

A continuación presentamos la figura 3 sobre la caracterización del rol como líder pedagógico de los directivos, tomando en cuenta las dimensiones del liderazgo

según Viviane Robinson, que deben permitirnos solucionar el problema latente identificado en nuestra institución.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EXPECTATIVAS.	<ul style="list-style-type: none"> - Elevar el nivel de logro de la competencia comunicativa. Se comunica en su lengua materna, alcanzando hasta un 90%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario precisar las metas y expectativas de lo que se quiere lograr para mejorar los aprendizajes de acuerdo a los desempeños del currículo nacional y lograr así el perfil deseado del egresado.
PLANEAMIENTO, COORDINACION Y EVALUACION DE LA ENSEÑANZA Y EL CURRÍCULO.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar y reflexionar con las docentes sobre su práctica pedagógica. - Fortalecer las capacidades de planificación curricular con las docentes. - Monitorear con más frecuencia el progreso de los aprendizajes de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario superar las dificultades encontradas en el diagnóstico, monitoreo y acompañamiento, de tal manera que el trabajo pedagógico sea efectivo y contribuya a la mejora de los aprendizajes. - Para reforzar sus fortalezas y superar las debilidades encontradas en su práctica y a partir de ellas implementar estrategias adecuadas para el área.
PROMOVER Y PARTICIPAR EN EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE LOS DOCENTES.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la autoevaluación del desempeño de las docentes e identificar sus necesidades de aprendizaje profesional. - Generar el involucramiento de las docentes en su formación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesaria la mejora continua de los aprendizajes para el logro de los desempeños y competencias del currículo nacional y de acuerdo a lo establecido en el Marco de Desempeño Docente.
GARANTIZAR UN AMBIENTE SEGURO Y DE SOPORTE.	<ul style="list-style-type: none"> - Comprometer a la comunidad educativa en la práctica de normas de convivencia. - Formular en consenso las normas de convivencia generando espacios favorables para los aprendizajes 	<ul style="list-style-type: none"> - Las investigaciones demuestran que una convivencia armoniosa genera un clima favorable para los aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

A partir del diagnóstico realizado se ha determinado la siguiente problemática: Bajo Nivel de logro del aprendizaje de la competencia se expresa oralmente en su lengua materna del Área de Comunicación de los alumnos del II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 1638 “Pasitos de Jesús”, como problemática priorizada, que requiere una intervención específica y adecuada de toda la comunidad educativa y que permita a través de su implementación fortalecer el liderazgo pedagógico del directivo en la mejora de los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes de esta institución educativa.

Realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada, se propone como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes que atienden a estudiantes de las aulas de niños y niñas de 5 años de edad de la Institución Educativa en el área de comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular.

Asimismo la alternativa de solución asume los dos grandes aspectos de los compromisos de gestión: el logro de los aprendizajes y la generación de condiciones básicas de aprendizaje que hacen alusión al acompañar y monitorear la práctica docente en la institución educativa y que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica.

El Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, responderá a las demandas y necesidades de los docentes de la institución, área de Comunicación. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para el desarrollo de las competencias comunicativas de la expresión oral en los estudiantes y enfrentar curricularmente las características descritas.

El MAE permitirá además al directivo promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad(MBBB). Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la

expresión oral, los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la expresión oral. Además, el personal administrativo consolidará su función de soporte técnico y operativo al desarrollo de las actividades programadas como también el personal de servicio de mantenimiento.

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

El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera puntual en la expresión oral, además considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correspondencia estrecha con la alternativa de solución y la gestión curricular

Con su implementación el Plan MAE permitirá generar una serie de espacios de diálogo interactivo para la asesoría personalizada entre el directivo y docentes que permita recoger necesidades y demandas de la práctica pedagógica con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de Comunicación. Estos espacios de participación democrática permitirán organizar mecanismos de coordinación y fomentarán la reflexión colectiva sobre la práctica pedagógica que conducirán a la toma de decisiones concertadas y de acuerdo a los canales establecidos. Estos acuerdos permitirán una mejor implementación del MAE en cuanto al cumplimiento de los roles y responsabilidades asumidos por todos los actores implicados. Así mismo, su implementación permitirá crear oportunidades de aprendizaje de la comunidad educativa, basadas en la creación y/o fortalecimiento de espacios de reflexión sobre su propia práctica pedagógica.

El rol como Líder Pedagógico interpela el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario sensibilizar,

consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación de la IE N° 1638 “Pasitos de Jesús” de la urbanización Los Pinos del distrito de Trujillo, como también asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de los que existen en la institución educativa. El líder pedagógico debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables, al mismo tiempo deben consensuar actividades dirigidas a la implementación del monitoreo desde la sensibilización, elaboración de instrumentos, cronogramas, la observación de sesiones de aprendizaje hasta el procesamiento y comunicación de los resultados.

El directivo fortalece su liderazgo pedagógico al encabezar las actividades de acompañamiento del docente, mediante la identificación de los puntos de mejora, de las estrategias de intervención y de encuentros formativos para el acompañamiento del docente que permita la reflexión y mejora permanente de su práctica pedagógica, que favorezcan el logro de los aprendizajes de los estudiantes. El líder pedagógico debe garantizar el acompañamiento en un ambiente de confianza y asertividad con los docentes lo cual permitirá la elaboración de informes de evaluación más propositivos y formativos en base a los informes de monitoreo y acompañamiento.

Una de las ventajas del MAE es la continua retroalimentación de la práctica docente a partir del diseño y aplicación de instrumentos de evaluación, que permiten recoger información sobre el proceso de acompañamiento y la mejora del desempeño de los docentes. Se consideran diversas actividades que permitan la autoevaluación, hetero- evaluación y coevaluación de la práctica docente y que evidencien el nivel de mejoramiento de los aprendizajes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación

5.1.1.1. *Monitoreo pedagógico.*

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* El monitoreo pedagógico se define como “... el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones...” (Ministerio de Educación, 2014, p. 50); en tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la expresión oral en los estudiantes del II ciclo del Nivel Inicial para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Entonces al ser el monitoreo un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión debe ser considerado como un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros (Ministerio de Educación, 2014).

En tal sentido el monitoreo pedagógico debe ser considerado como una tarea que debe realizar el director de la institución educativa con el fin de buscar y recoger de manera oportuna información confiable que le guíe en la búsqueda del mejoramiento del desempeño o práctica de sus docentes para luego capacitarlo y permitirles el crecimiento profesional, que redundará posteriormente en la mejora de la calidad educativa de la institución.

El monitoreo pues resulta importante ya que permite identificar las fortalezas y las debilidades de la puesta en marcha de las experiencias cotidianas e innovadoras, para así promover situaciones de mejora y superación en los procesos y planes de innovación pedagógica, que finalmente repercutan en la obtención de mejores

resultados en cuanto a los logros de aprendizajes significativos de los estudiantes de la institución educativa.

El monitoreo al ser considerado en tal sentido, como un proceso, éste se constituye en una herramienta de mejora de la gestión pedagógica e institucional por lo que resulta pertinente tomar en consideración sus características más saltantes.

-Permanente e Integral: El monitoreo permite recoger información durante el desarrollo de los diversos procesos pedagógicos (planificación, ejecución y evaluación). Además, para que el monitoreo resulte efectivo debe ser una práctica frecuente en la institución educativa, de esta manera podemos identificar las situaciones problemáticas o dificultades, necesidades y proceder a la mejora de las mismas en forma rápida y asertiva

-Sistemático y pertinente: Esto supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades en la práctica pedagógica.

-Formativo, motivador y participativo: El Monitoreo debe promover el crecimiento profesional del docente como parte de un plan de formación en la escuela. El director de la gestión académica institucional es el responsable de realizar las acciones de monitoreo, sin embargo, en la práctica se ha verificado que a participación de otros actores se constituye en una experiencia formativa idea, más aún cuando los integrantes de los equipos de docentes, permite verificar logros para constituir una cultura institucional de evaluación y las relaciones de ayuda entre los diversos actores.

-Metacognitivo: Una de las fortalezas del proceso de monitoreo es que estimula la revisión y reflexión docente desde los procesos de enseñanza aprendizaje realizados y la verificación de los logros, de tal manera que se puedan proponer proyectos de innovación para modificar y superar las dificultades.

Junto con estos elementos imprescindibles, habría que añadir otros igualmente necesarios (Murillo, 2016).

-Positivo. Que se destaquen esencialmente los elementos que se realizan bien, y que ello sirva para reforzar el trabajo del profesorado. Todo docente realiza una mayoría de actividades bien y algunas mejorables. Siempre hay que destacar lo primero y dejar lo segundo como elementos para la reflexión. Un monitoreo que destaque solo lo negativo generará que los docentes rechacen este apoyo y, con ello, de nada servirá.

-Creíble: El monitoreo ha de generar un informe con datos objetivos sean creíbles para el docente, solo así posibilitará la toma de decisiones. Lo peor que puede ocurrir es que el docente implicado no esté de acuerdo con los resultados encontrados. Para ello, es muy importante que la recogida de datos sea de calidad, que sea transparente en la información recogida, que aporte datos objetivos, que las valoraciones están convenientemente justificadas y fundamentadas.

-Útil: El monitoreo debe desembocar en ideas que permitan al docente mejorar su trabajo. De esta forma, la parte más interesante son las sugerencias, recomendaciones e ideas que pueden convertirse en acciones concretas. Si el informe de monitoreo es exclusivamente una relación de evidencias, sin pautas para la acción, de poco servirá. (Ministerio de Educación, 2017 a)

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* Puesto que la docencia es un quehacer complejo que muestra un conjunto de dimensiones que exigen una actuación reflexiva por parte del docente, así como la presencia vital de parte del directivo a través de acciones concretas como el monitoreo. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de información y la toma de decisiones con respecto al desempeño docente, en base a las características del contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

Visita al aula. Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la competencia comunicativa relacionada a la capacidad de comunicación en su lengua materna (Ministerio de Educación, 2017 b)

A través de estas visitas el director observa y registra información sobre la práctica docente. Estas visitas deben ser previamente comunicadas al docente tras haber sido programadas en consenso con todas las docentes a nivel de institución y enmarcadas dentro de un clima de respeto y confianza, resultando, así pues, que estos espacios se convierten en una estrategia eficaz para el intercambio de experiencias entre director y docente y generando una reflexión pedagógica a partir de la propia práctica.

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

La autogestión (que significa administración autónoma), también llamada (en el contexto de un proceso de ejecución autónomo) proceso ejecutivo, es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales las docentes pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía en el manejo de los recursos.

La autogestión busca desarrollar competencias que permitan al docente crear nuevas experiencias de enseñanza en diferentes entornos y situaciones, en este tipo de instancia, el desarrolla competencias que buscan la comprensión del proceso y aplicación de los conocimientos adquiridos a situaciones de la vida en su entorno, logrando aprender la responsabilidad que implica el proceso de innovar y también aprende a valorar, criticar y reflexionar sobre el proceso de adquisición de nuevas prácticas.

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

-*Ficha de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de comprensión lectora, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de comprensión lectora y clima del aula.

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

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1 *Definición de acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento Pedagógico se concibe como una estrategia de formación en servicio y se han priorizado competencias y desempeños del Marco del Buen Desempeño Docente y del Directivo a fortalecer para mejorar su intervención en el aula.

Según la R.S.G. N.º 008-2017-MINEDU, el acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes de manera, individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En ese marco, el monitoreo en aula y las reuniones de inter aprendizaje, así como otras prácticas, se sitúan en una estrategia de acompañamiento pedagógico liderada por el director. No es un proceso evaluativo ni punitivo, sino un proceso que busca la mejora continua a través del uso de prácticas colaborativas entre los docentes y el director de una IE o una red educativa.

Según la norma indicada en el párrafo anterior, el acompañamiento pedagógico, conocido hoy como acompañamiento pedagógico interno viene a ser la modalidad en la cual quien asume y conduce las acciones y estrategias del acompañamiento es el director de la IE o quien haga sus veces, sea este el Sub Director o Coordinador Pedagógico. El acompañamiento interno se implementa en las instituciones educativas que poseen mejores condiciones para asumir la formación docente en servicio y forjar el desarrollo de la autonomía institucional en un marco de mejora continua. Busca instituir en la IE prácticas permanentes de formación docente en servicio, mediante la implementación de la estrategia de acompañamiento pedagógico, así como la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, a través del trabajo colaborativo.

El acompañamiento se implementa desde la propia organización escolar con el liderazgo de su equipo directivo o a través de la asignación de un coordinador pedagógico o académico, o quien haga sus veces, o en el marco de una intervención o acción formativa promovida y desarrollada por el Ministerio de Educación o una instancia de gestión descentralizada” (Ministerio de Educación 2017c)

5.1.1.2.1 *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Dentro de las estrategias consideradas para un acompañamiento eficaz, tenemos:

-Visita al aula. Esta estrategia permite la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones. Cada

visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de evidenciar mejores prácticas. La frecuencia de las visitas dependerá de las necesidades del docente, el plan de acompañamiento y las metas trazadas por la escuela

-Círculos de Interaprendizaje. -Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Así mismo consideramos que los Círculos de Inter- aprendizaje favorecen la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes. Además, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión, además de fortalecer la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa.

-Pasantías. Estas consisten en la observación del desempeño exitoso de un docente por otro docente que tiene dificultades en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia. La observación es participante. Requiere que previamente se identifiquen buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia. Asimismo, requiere que se prevea quién atenderá el aula del docente que realizará la pasantía.

- Jornadas de Autoformación Docente. Con éstas se fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje de cada una de las docentes

-Comunicación Virtual. - Es una estrategia que permite el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación para el acompañamiento a la práctica educativa de personas e instituciones. Facilita el intercambio sobre el estado de situación de la práctica individual e institucional con diversas personas a la vez. El diálogo proactivo y orientador, a través de esta vía es una herramienta económica, innovadora y ágil.

Estas características no afectan la calidad ni la oportunidad del proceso de acompañamiento. Requiere preparación y planificación previa, así como criterios

definidos para el desarrollo del trabajo. Resulta complementaria a los círculos de aprendizaje.

-Sistematización de la práctica. - El proceso de acompañamiento constituye un espacio idóneo para que acompañadas y acompañados se apropien de esta estrategia. Ayuda a precisar y valorar las actuaciones con mejores resultados, así como identificar lecciones aprendidas.

-Talleres de Seguimiento. - Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres.

5.1.1.3. Evaluación pedagógica

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”. (Ministerio de Educación, 2008, p. 10)

Desde este punto de vista, dado que debe impulsar el mejoramiento continuo de la práctica, la evaluación necesita realizarse a lo largo del año escolar. Esto “solo es posible si hay reflexión permanente de parte de quienes trabajan en las instituciones educativas y seguimiento al desempeño (propio y de otros) de acuerdo con estándares de calidad y compromisos adquiridos” (Ministerio de Educación, 2008, p. 11). En nuestro país esos estándares se encuentran en el Marco del Buen Desempeño Docente.

Para Valdés (2000), la evaluación de la práctica pedagógica del docente es más bien “una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente”. La evaluación formativa de los docentes focaliza su atención en el proceso educativo, de inicio a fin. Permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño

Docente en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos.

5.1.1.3.2. *Tipos de Evaluación.* La evaluación del profesorado responde a dos propósitos: responsabilidad y desarrollo profesional. Es decir, para reunir datos que establezcan los niveles mínimos aceptables de competencia logrados por los docentes; y para reunir datos que ayuden a crecer a los docentes cuyo desempeño requiere avanzar a niveles mayores de competencia. En términos generales, podríamos decir que el primer propósito distingue a las evaluaciones de carácter administrativo, relacionadas con las demandas de movilidad y permanencia en la carrera pública magisterial; y el segundo a las evaluaciones de carácter formativo, dirigidas a aportar evidencias sobre las debilidades y fortalezas de la práctica para mejorar los desempeños y promover el desarrollo profesional. Es en este segundo ámbito que se sitúa fundamentalmente la evaluación efectuada en la institución educativa (Murillo, 2007).

Otros autores indican Modelos de Evaluación de la práctica docente como:

-Modelo Centrado en el perfil docente. - Este modelo consiste en evaluar el desempeño docente de acuerdo con su grado de correlato con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un “profesor ideal”. Estas características se pueden establecer elaborando el perfil de las percepciones que tienen diferentes actores (estudiantes, especialistas directivos, profesores) sobre lo que es un “buen profesor”, para destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de sus alumnos. Establecido dicho perfil se elaboran cuestionarios que se pueden aplicar a manera de autoevaluación, mediante un evaluador externo que entrevista a los profesores y consulta a los estudiantes, directivos, padres, etc. La participación y consenso de los diferentes grupos de actores educativos en la conformación del perfil del profesor ideal es un rasgo positivo de este modelo.

- Modelo Centrado en los Resultados Obtenidos. - Este modelo supone que para evaluar a los docentes no se debe atender a lo que estos hacen, sino mirar lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de lo que el profesor hace. Se evalúa al docente mediante la comprobación de los aprendizajes, tasa de graduación, tasa de repitencia, etc. Es decir, sobre los resultados alcanzados por sus estudiantes. Sin embargo, se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es cuestionable considerar al profesor como responsable absoluto del

éxito de sus estudiantes, pues los resultados que obtienen los estudiantes son producto de múltiples factores, por lo que el docente no es el único responsable.

Este modelo ha predominado desde la década de los años sesenta, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente. Desde este modelo se propone que la evaluación del docente se haga identificando los comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes. En general, se relacionan con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje.

-Modelo Centrado en el comportamiento del docente. - Este modelo ha predominado desde la década de los años sesenta, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente. Desde este modelo se propone que la evaluación del docente se haga identificando los comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes. En general, se relacionan con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje.

-Modelo de evaluación a través de pares. -El modelo de evaluación del desempeño docente a través de pares es el procedimiento mediante el cual, por los docentes de una misma Institución Educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores. Este tipo de evaluación se asienta en el hecho que los pares son expertos en el campo docente, así como en la disciplina en la que el profesor ejerce su actividad, lo cual “da la pauta a una evaluación basada en la experiencia profesional de profesores que se desenvuelven en la misma área de conocimientos que el evaluado”. Este tipo de evaluación suele realizarse a través de comisiones encargadas de revisión de medios de verificación del desempeño del profesor, observando las clases y haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten (rúbricas o escalas gráficas, descriptivas y numéricas) u observaciones con juicios y sugerencias, o bien, a través de entrevistas. En el caso en que el fin de la evaluación sea formativo, se realiza una retroalimentación de la observación de clases por pares evaluadores, generándose un intercambio intencionado entre los pares y los docentes evaluados. Sin embargo, el modelo tiene desventajas en las que se debe poner atención al pensar en su uso: tiene implicancias políticas importantes, en particular, cuando la comunidad educativa no está preparada para ser evaluada, y menos aún, entre pares. Pueden existir problemas si el evaluado guarda alguna relación con un miembro del comité evaluador; también pueden existir conflictos

políticos e intereses contrapuestos entre los docentes evaluados y los pares evaluadores.

-Modelo de Autoevaluación. El modelo de autoevaluación del desempeño docente es generalmente utilizado como un complemento de otros modelos de evaluación. Este modelo se asienta en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permitirá una mejora en su desempeño. La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras cuestiones. Las ventajas de este modelo de evaluación docente son: que los docentes son los mejores jueces de su desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos (percepción sobre el quehacer educativo, filosofía docente, etc.). Promover la autoevaluación es un ejercicio beneficioso para la mejora del docente y de las actividades que desarrolla. El modelo tiene diversas desventajas que pueden limitar su uso: si los objetivos de la evaluación no son claros o no se orientan a la formación, los docentes pueden completar las autoevaluaciones para “cumplir” formalidades o para complacer a las autoridades.

-Modelo de evaluación a través de portafolio. El portafolio para la evaluación de la docencia es una herramienta que reúne, de manera intencional, una serie de trabajos y reflexiones con el objeto de evaluar al docente en un periodo determinado. El uso de portafolio para evaluar el desempeño docente permite, por un lado, dar cuenta de muchas de las dimensiones de la actividad docente, ya que en un portafolio se reúnen distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases. Además, permite conocer los recursos con los cuales el docente asume la enseñanza, y las habilidades, que no necesariamente se ven reflejadas en el aula. “Es un modelo, donde el docente es el informante de los productos relacionados con su ejercicio, aunque en ocasiones se pueden incluir evidencias de otras fuentes (opiniones de estudiantes y colegas, etc.). Es bastante completo, ya que puede comprender autoevaluaciones, expectativas actuales y metas futuras del profesor” (Almuiñaz, 2013)

5.1.1.3.3 *Instrumentos de evaluación.* Se considera como instrumentos de evaluación mayormente utilizados en educación, los siguientes:

-Lista de control. Consiste en un listado de ítems que hacen referencias a características referidas a diferentes categorías a observar sobre las cuales el director tendrá que marcar si se producen.

-Escala de observación. Permiten el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes.

-Códigos de categorías. La categorización permite asignar lo que se observa a un sistema de categorías que pueden clasificarse y permite distinguir qué conductas son relevantes para nuestro problema de estudio. (Ministerio de Educación 2017)

5.1.2. Área de Comunicación. El área de Comunicación tiene como finalidad principal desarrollar en los estudiantes un manejo eficiente y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. Para el desarrollo de las capacidades comunicativas deben tomarse en cuenta además otros lenguajes o recursos expresivos no verbales (gestual, corporal, gráfico- plástico, sonoro entre otros), así como el manejo de las tecnologías de la información y comunicación (Ministerio de Educación 2009)

Somos seres que continuamente construimos sistemas de representación, Por eso, a lo largo de la historia han ido surgiendo nuevos modos de entendernos y comunicarnos, de representar las realidades y de construir conocimiento a partir del lenguaje. Se reconoce pues que la comunicación es una necesidad esencial y absoluta, que se origina en la calidad de las interacciones y en el placer de las transformaciones recíprocas.

La comunicación entre un adulto y un infante es la disposición que tiene éste de percibir los signos gestuales, corporales y mímicos de todo bebé o niño pequeño en interacción con su adulto significativo, por ello es necesario que todo niño de 0 a 5 años, pueda encontrar en el adulto a una persona sensible con capacidad para escucharlo, para comprenderlo y para exponerle el mundo en el que está. Un punto fundamental está dado en propiciar y generar un vínculo y un entorno significativo para cada niño, lo que favorecerá el diálogo tónico emocional que es la base de la comunicación no verbal y verbal significativa.

Dentro de la labor educativa es importante que los docentes comprendan el sentido de la comunicación para que cuando el niño empieza a comunicarse, estimule y apoye la expresión verbal de su mundo afectivo y de sus emociones. Se trata pues entonces, de entender la inserción de la comunicación como eje fundamental de trabajo, ya que cuando uno de los estudiantes hablan o escriben o cuando escuchan o

leen, están participando de un conjunto de relaciones sociales formadas a partir de un uso del lenguaje contextualizado, oral, escrito o audiovisual, es decir, que cuando hablan o escriben están construyendo textos orientados hacia un propósito determinado. Por eso se dice que cuando los estudiantes llegan al aula, ya poseen un repertorio comunicativo, estos saberes comunicativos los han aprendido en su entorno inmediato.

Cuando se comunican oralmente, eligen con que gestos combinar ese material lingüístico, estas decisiones pueden ser o no conscientes, pero se toman de acuerdo con parámetros que dependen del contexto: la situación, sus propósitos, las características de los destinatarios, es decir los estudiantes al comunicarse, no están transmitiendo mecánicamente información, también comunican gustos intenciones e intereses y construyen mundos posibles según la situación específica.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El sistema educativo peruano propone, desde hace muchos años, un enfoque Comunicativo o Enfoque comunicativo textual o enfoque comunicativo funcional, el mismo que pone énfasis en la construcción del sentido que tienen los mensajes que son comunicados a través de lo que se habla, lo que se lee y lo que se escribe. Lo que realmente es considerado valioso para este enfoque es que el niño logra usar la comunicación para expresar pensamientos, saberes previos y tomar decisiones de manera responsable. (Ministerio de Educación, 2015)

Este enfoque debe ser asumido desde dos perspectivas: la cognitiva y la socio-cultural y tomando en consideración el desarrollo de los procesos cognitivos que están detrás de las cuatro destrezas comunicativas (escuchar- hablar-leer- escribir), es decir se asume el enfoque comunicativo textual de manera integral. Cuando se hace referencia a la expresión oral se consideran entre otros, el universo vocabulario, la descripción, la explicación de manera pertinente de los hechos, sentimientos, ideas, vivencias, la participación en diálogos, conversaciones y la utilización de estructuras morfosintácticas básicas aplicadas a la expresión oral.

Desde la perspectiva cognitiva, el lenguaje es esencial en la escuela porque se convierte en un instrumento para la construcción de conocimientos. La lengua materna es crucial para la estructuración de las experiencias de los estudiantes ya que contribuye a determinar su visión del mundo, que está ligada a sus convenciones culturales. Esta experiencia no sólo alude al mundo físico y externo sino también a la propia subjetividad, sus creencias e imaginaciones. Así la lengua es un aspecto de la

individualidad de los estudiantes, un medio de investigación de la realidad, un instrumento para aprender y para reflexionar sobre lo aprendido.

Las docentes conocen que el aprendizaje significativo se logra cuando los estudiantes son capaces de incorporar a sus saberes previos otros nuevos para construir conocimiento. En ello radica el valor pedagógico de la variedad materna de nuestros estudiantes: es justamente a partir de esos saberes previos lingüísticos y culturales encarnados en sus lenguas y variedades maternas que los estudiantes se acercan y exploran prácticas escolares del lenguaje con la finalidad de apropiarse de ellas. En la escuela, que es el lugar donde desarrollamos competencias comunicativas dirigidas al aprendizaje, todos los maestros estamos en capacidad y tenemos la responsabilidad de enseñar a aprender (Ministerio de Educación 2015. Pág. 17)

Teniendo en cuenta la perspectiva socio-cultural, mediante la comunicación, establecemos diversos tipos de relaciones con los demás y creamos distintas identidades que conforman nuestra vida social. Por ello resulta imprescindible enseñar a nuestros estudiantes a reflexionar sobre el significado social de esos usos comunicativos, las variables culturales que los condicionan y determinan y el sentido ideológico de las diversas prácticas discursivas.

Los docentes tenemos una gran responsabilidad respecto a la democratización de los saberes comunicativos, garantizar que todos nuestros estudiantes dominen un amplio espectro de discursos sociales que les permitan al menos desentrañar lo mejor posible los usos lingüísticos cotidianos y si es posible volverse actores de su propia vida, saberes que les dará la capacidad de pensar y por lo tanto transformarse ellos mismos y transformar la sociedad y la cultura. La escuela tendrá tanto más sentido para el alumno si no se disocia de la vida social.

Poner énfasis en las prácticas del lenguaje supone considerar la actividad verbal como actividad simultáneamente cognitiva, social, subjetiva y – por supuesto- también lingüístico dado que implica la movilización y elaboración de formas lexicales, sintácticas, textuales. Significa también pensar en el lenguaje como producción heterogénea en el cual están presentes tanto la dimensión de lo compartido por todos los miembros del grupo social que ha producido y reconoce como propios ciertas formas y usos lingüísticos, como la dimensión de lo singular, de lo que es propio de cada hablante.

De lo expresado líneas arriba, resulta evidente que la comunicación o expresión oral además de ser un indicio del nivel mental del individuo, de su grado de cultura y

personalidad, sirve para hablar bien, para hacerse entender en todas las actuaciones sociales; acostumbra al niño a conversar y compartir comunicativamente a expresar y defender ideas, a discutir con argumentos, apoyar la crítica y la autocrítica, sirve para persuadir y convencer a quién escucha.

Las primeras experiencias que el niño puede compartir las construye valiéndose de esta habilidad, de manera muy espontánea y en su medio a través de su lengua materna. En este proceso hay que tener en cuenta que se requiere escuchar, pues estas dos habilidades no se pueden considerar por separadas. En el caso de la escucha, tiene objetivos precisos: obtener información, recibir respuesta, entender lo que se oye, sin embargo, también cuando se escucha se puede brindar información gestual. Al respecto Vygotsky citado en Ministerio de Educación (2015c), afirma "Un concepto no se forma sólo a través del interjuego de asociados, en el cual las funciones mentales elementales, si no que participan de una combinación específica que está guiada por el uso de palabras, como medios de centrar activamente la atención o abstraer ciertos riesgos sintetizándolos por medio de un signo".

De acuerdo a este análisis vigoskiano se sustenta pues la importancia que tiene la comunicación oral y la escucha en el desarrollo comunicativo y por consiguiente en el proceso educativo del niño, puesto que el niño aprende a manejar el idioma para comportarse dentro de la sociedad y para expresar los conceptos acerca de la realidad, es decir que no deben ser los docentes no deben monopolizar la palabra en el aula sino que debe permitir a que los niños y niñas en las aulas tengan la oportunidad de disfrutar más del hablar que el escuchar.

5.1.2.2. Competencia de expresión oral. Según el Ministerio de Educación (2015), llamamos competencia a la facultad que tiene una persona para actuar conscientemente en la resolución de un problema o el cumplimiento de exigencias complejas, usando flexible y creativamente sus conocimientos y habilidades, información o herramientas, así como sus valores, emociones y actitudes. La competencia es un aprendizaje complejo, pues implica la transferencia y combinación apropiada de capacidades muy diversas para modificar una circunstancia y lograr un determinado propósito. Es un saber actuar contextualizado y creativo y su aprendizaje es de carácter longitudinal, dado que se reitera a lo largo de toda la escolaridad. Ello a fin de que pueda irse complejizando de manera progresiva y permita al estudiante alcanzar niveles cada vez más altos de desempeño.

Para lograr la competencia de expresión oral, se requiere la selección, combinación y puesta en acción de capacidades referidas a procesos que ocurren en la mente al expresarse oralmente: Interactúa colaborativamente manteniendo el hilo temático, adecúa sus textos orales a la situación comunicativa, expresa con claridad sus ideas, utiliza estratégicamente variados recursos expresivos y reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de sus textos orales. Las capacidades son solidarias entre sí de faltar una, no logra cabalmente la expresión oral.

De otro lado, los procesos de producción oral se dan simultáneamente en la mente del hablante mientras se expresa, configurándose de esta manera la sinergia de la competencia a través de: considerar a sus interlocutores, modular el volumen de la voz, organizar el modo y el tono, establecer a qué distancia del interlocutor se sitúa, elegir y combinar rápidamente las palabras, esperar el turno para intervenir, aportar por lo dicho del interlocutor, evaluar cómo y qué decir para decidir continuar, tomar en cuenta la situación comunicativa y ordenar sus ideas en torno a un tema.

5.1.2.2.1 *Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de expresión oral.* El desarrollo de la Expresión oral es de carácter permanente ya que representa el instrumento por excelencia para la expresión del pensamiento de la comunicación, en ese sentido es importante que la maestra aproveche y enriquezca las múltiples estrategias que tenga a su alcance y que permita mejorar la competencia comunicativa de los estudiantes, algunas de ellas son:

-La conversación. Permite valorar las ideas y estimular el pensamiento; mediante ella los niños asocian significados, comparando sus ideas con los significados que otros construyen sobre su expresión, además de ser una oportunidad para preguntar, opinar y organizar sus pensamientos. La conversación ya sea espontánea o planificada sobre un tema específico es una actividad que no debe faltar en el trabajo diario en el aula.

-Los cantos, rimas y trabalenguas. Ciertamente son actividades rutinarias en los jardines de niños, es común observar que se estereotipa una serie de canciones; que la desvalorizan como estrategia para el aprendizaje. Esta estrategia permite estimular el desarrollo fonológico (articulación, voz y prosodia), semántico (juicios, denominaciones e instrucciones), sintáctico (concordancia y estructuración) y pragmático (reglas, intencionalidad, funcionalidad) conocimiento del mundo, información temática, etc.

-Narración de eventos reales o imaginativos. -Favorece que los niños expresen sus percepciones, observaciones, interpretaciones del mundo además de propiciar el desarrollo de habilidades de escucha e incide en el uso adecuado de aspectos sintácticos como los adverbios de tiempo y de los demás aspectos del lenguaje.

-Descripción de objetos, personas, acciones, lugares, sentimientos, etc.-Esta estrategia fomenta el desarrollo de la observación la memoria, la clasificación, la creatividad.

De otro lado la descripción de láminas e imágenes vendría a ser la primera forma de lectura, la misma que se debe trabajar con los demás pequeños y mantener para enriquecer su vocabulario y acceder a un primer nivel de interpretación.

-Exposición. Exponer ideas sobre un tema investigado por los niños vivenciando uso de vocabulario, entonación y control gestual.

-El Juego. Que viene a ser un conjunto de actividades de entretenimiento y competencia, que favorece el desarrollo de habilidades intelectuales y para el aprendizaje del lenguaje, socio adaptativas, afectivas y académicas, excelentes para que el niño practique, se equivoque y experimente una y otra vez hasta lograr la transferencia del aprendizaje.

El juego con palabras resulta ser otra estrategia importante que se realiza con los niños y niñas. Si bien las palabras expresan un objeto, una idea etc., existen juegos o creaciones literarias que no dicen nada pero con su musicalidad y sonoridad divierten a los niños y niñas, ayudándoles a desarrollar la expresión y comprensión oral; como por ejemplo, las jitanjaforas, que son creaciones poéticas que no se dirigen a la razón sino más bien a la sensación y la fantasía. Aquí las palabras no buscan un fin útil o expresar algo, juegan solas. En suma, las jitanjaforas son combinaciones sonoras sin sentido que pueden ser también creadas por los niños, ejemplo: “De tin marín de do pingüe, Quicara macara cúcara fue”.

Otra modalidad de jugar con palabras es la aliteración, que es una figura retórica que consiste en la repetición de los mismos sonidos (fonemas) y en una misma frase verso o cuento pequeño, para producir un efecto de musicalidad o sonoridad que el niño y la niña reconoce fácilmente por su constante repetición. Ejemplo:

“Duerme duerme mi niño,
duerme duerme mi amor,
La Nana mecía al niño
En su cuna de amor”.

“Duerme duerme mi niño,
duerme duerme mi amor,
Tu Nana te quiere mucho
Eres su luz eres su sol”.

En el juego de palabras también están considerados los trabalenguas que están compuestos por aliteraciones, donde se repiten sílabas o palabras. Ejemplo:

“Tres tristes tigres tragaban
tres trozos de grasa
tres hombres miraban con ganas
de caza”.

-Desarrollo de la conciencia fonológica. -Esta estrategia permite identificar, diferenciar, combinar los sonidos o fonemas que forman las palabras de nuestro idioma y poder jugar con ellos. La conciencia fonológica debe darse desde muy pequeños, estimulando su discriminación auditiva, la expresión oral, articulación, vocabulario, etc. La conciencia fonológica centra su atención en los sonidos.

Además de estos juegos de palabras se puede considerar a las Rimas, Adivinanzas, Narraciones, Experimentos.

5.1.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia de expresión oral.* El desarrollo de la comprensión oral se enriquece y se hace más efectiva cuando se complementa recursos expresivos verbales con los para-verbales y los no verbales. Los recursos expresivos se basan en convenciones sociales y se relacionan con ciertas costumbres o acuerdos sociales: Las distancias, las pausas, el ritmo y el volumen de la voz son diferentes según el texto específico.

Dentro de los recursos expresivos No Verbales, están considerados los recursos cinésicas (gestos, postura, sonrisa, mirada, etc.), Prosémicas (distancias, desplazamientos, etc.). Los Recursos Verbales están comprenden el recitado de rimas, comparaciones, metáforas, ironías, ejemplificaciones, etc. Los recursos Para Verbales consideran al volumen, la intensidad, pausas, silencios, tono, timbre, etc.

En la espontaneidad de la expresión oral de los niños podemos reconocer la combinación de todos esos recursos: los niños “hablan con todo su cuerpo”. Sus miradas, sus sonrisas, sus manos, sus palabras, sus movimientos, todo ello junto es muestra de la identidad personal, del “estilo” de cada uno de nuestros niños.

5.2 Experiencia Exitosa

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

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

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

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

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Se pone énfasis en la práctica docente con el propósito de recoger información que permita identificar las habilidades pedagógicas que limitan el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes, puesto que el fin es siempre la mejora de los aprendizajes, se ha determinado que la estrategia más adecuada es la aplicación de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, Por este motivo se plantean los siguientes objetivos:

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la expresión oral mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 1638 “Pasitos de Jesús” de la urbanización Los Pinos del distrito y provincia de Trujillo- UGEL 03 Trujillo Nor Oeste La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre el manejo de estrategias del enfoque del área de Comunicación y la convivencia en el aula.

Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de se comunica en su lengua materna.

Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia se comunica en su lengua materna del área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La presente matriz es la respuesta o alternativa de solución que se plantea como solución a la problemática priorizada de la Institución Educativa Inicial N° 1638 “Pasitos de Jesús” en el área de Comunicación, expresamente en el desarrollo de la competencia se comunica en su lenguaje materno y responde a la manera cómo ha de implementarse el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a fin de conseguir que las docentes de la institución fortalezcan su práctica pedagógica en pos de mejorar los aprendizajes de los estudiantes en el área específica de Comunicación.

A través del monitoreo establecido en el presente plan al hacer las visitas de aula y observar la práctica pedagógica de los docentes, se obtendrá información válida sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos además de recoger in situ el manejo de la convivencia en el aula, es decir cómo es que el docente llega, moviliza, genera las condiciones favorables para que los estudiantes alcancen los logros previstos para el área.

El acompañamiento permitirá promover la mejora sistemática y continua de las prácticas pedagógicas desarrolladas por las docentes de la institución educativa, logrando así una práctica pedagógica efectiva que evidencien logros de aprendizaje de los estudiantes, para ello, el equipo directivo asegurar mecanismos que garanticen la calidad del servicio educativo que brindamos haciendo evidente el desarrollo y ejercicio de las competencias del dominio dos del Marco del Buen Desempeño Directivo, vinculadas con el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al profesor para la mejora de los aprendizajes.

En otras palabras, el acompañamiento, busca instituir en la institución educativa Pasitos de Jesús, prácticas permanentes de formación docente en servicio, planteando la estrategia del MAE, así como la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje a través del trabajo colaborativo.

El Ministerio de Educación promueve junto al acompañamiento pedagógico como componente de intervenciones o acciones formativas, la implementación de procesos de seguimiento y evaluación que aseguren que las intervenciones formativas sean de calidad y alcancen los resultados esperados. Para concretar esta Política de Mejora de Aprendizajes en el país, el Ministerio de Educación de acuerdo a lo establecido en la norma Técnica denominada “Norma que establece disposiciones

sobre el acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica”, establece tres variables comunes de seguimiento y evaluación a las diferentes intervenciones, las responsabilidades tanto del MINEDU, las DRE y UGEL y los acompañantes pedagógicos ejercen en estos procesos, así como la periodicidad para el recojo de información y el medio para reportar dicha intervención para; Así para la fase de seguimiento cuya variable es el cumplimiento del Plan Anual de Acompañamiento indica como responsable del recojo de información mensual a las UGEL a través del Reporte de Acompañamiento; para el desempeño del acompañante (visitas al aula), determina que se deben realizar entre mayo y octubre, y la evaluación se tendrá en cuenta tres variables: La primera es la satisfacción del docente acompañado sobre la calidad del acompañamiento recibido, segunda, el desempeño de los profesores al finalizar la intervención y finalmente la variable sobre el desempeño de los profesores luego de seis meses de culminada la intervención. (Ministerio de Educación 2017)

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del II ciclo de la educación básica Regular en la competencia se comunica en su lengua materna del área de comunicación	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre manejo de estrategias y enfoque del área de Comunicación 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 IE	Visita al aula	2.1. Jornada de sensibilización sobre importancia y características del monitoreo en la IE.	Directivo	x											
				Pasantías	2.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo ...	Directivo	x	x										
				Jornadas de autoformación docente	2.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo		x										
				Sistematización de la práctica	2.4. 1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Directivo			x									
				Talleres de seguimiento	2.5. 1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivo				x								
					1.5 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...).	Directivo					x	x	x					
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo	Dos encuentros formativos de acompañamiento ejecutado por docente	El 100% de las docentes es acompañada en al menos dos encuentros formativos (círculos de	Círculos de inter-aprendizaje	2.1. Revisión del informe de Monitoreo identificando los puntos a mejorar.	Directivo			x									
					2.2. Identificación de estrategias de intervención.	Directivo			x									

pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia se comunica en su lengua materna		inter-aprendizaje)			2.3. Diseño elaboración del instrumento de acompañamiento.	Directivo			x							
					2.4. Programación de secuencia de reuniones formativos para el acompañamiento docente.	Directivo				x						
					2.5. Ejecución de los encuentros formativos de acompañamiento.	Directivo				x	x	x	x			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en la	Porcentaje de docentes evaluados e informados de los resultados de su proceso de acompañamiento	100% de las docentes monitoreadas y acompañadas son evaluados e informados de sus resultados	Tipos de Evaluación: Auto-evaluación,coevaluación y heteroevaluación	2.1. Sensibilización sobre la importancia de la evaluación en el marco del MAE.	Directivo						x					
				2.2. Aplicación de Fichas de Autoevaluación a las docentes.	Directora y docentes						x	x				
				2.3. Organización de espacios de reflexión para la aplicación de instrumentos para la heteroevaluación y coevaluación a los docentes.	Directora y docentes											

	expresión oral				2.4. Elaboración del informe final de evaluación en base a los informes de monitoreo y acompañamiento.	Directivo			x	x							
					2.5. Entrega de informes de evaluación final a docentes y retroalimentación formativa.	Equipo Directivo											

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. La información que surja de este proceso permitirá. El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

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

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

- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

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

- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES		NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre estrategias enfoque y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula Autogestión	2.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directora Docentes						X	- Hoja de programación - Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de Observación de aula Cuaderno de campo Matriz de consolidación de resultados Rubrica de Observación Lista de cotejo.	Materiales audiovisuales, equipos informáticos. Material Lúdico	100% de visitas realizadas. sobre el total de aulas de la IE
			2.2. Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo en la institución educativa.	Directora Docentes						x	- Acta de asistencia. - Ficha impresa de monitoreo revisada. - Instrumentos contextualizados			
			2.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora Docentes						X	- Plan de Monitoreo publicado - Cronograma de Monitoreo publicado			
			2.4. Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita).	Directora Docentes						X	- Ficha de Observación de aula compilada - Cuaderno de Campo			
			2.5. Procesamiento y comunicación	Directora Docentes						X	- Matriz de consolidación - Lista de			

			de resultados de la primera visita.								prioridades para el acompañamiento				
			2.6. Observación de sesiones de aprendizaje e informe de monitoreo ...(Visitas 2, 3 ...).	Directora Docentes						X	- Ficha de informe de monitoreo				
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia se comunica en su lengua materna	Número de encuentros formativos de acompañamiento ejecutado por docentes	Círculos de Interaprendizaje.	2.1. Revisión del informe de Monitoreo identificando los puntos a mejorar.	Directora Docentes							Informe de Monitoreo Listado de puntos de mejora	Ficha de análisis del informe de monitoreo. Lista de cotejo. Rúbrica. Portafolio.	Materiales audiovisuales, equipos informáticos.	El 100% de las docentes es acompañada en al menos dos encuentros formativos (círculos de inter-aprendizaje)	
			2.2. Identificación de estrategias de intervención.	Directora Docentes							Listado de priorización de estrategias para intervención del docente.				Materiales audiovisuales, equipos informáticos.
			2.3. Diseño y elaboración del instrumento de acompañamiento.								Plan de acompañamiento Ficha de acompañamiento				Materiales audiovisuales, equipos informáticos.
			2.4. Programación de la secuencia de								Cronograma de acompañamiento				

			encuentros formativos para el acompañamiento.								publicado			
			2.5. Ejecución de los encuentros formativos.								Ficha de registro de acompañamiento.			
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias se comunica en su lengua materna	Porcentaje de docentes evaluados e informados de los resultados de su proceso de acompañamiento	Estrategias Métodos Evaluación Hetero-evaluación Co-evaluación	3.1. Sensibilización de la importancia de la evaluación en el marco del MAE.	Directora-							Acta de Asistencia Acta de acuerdos y compromisos	Formato de registro de asistencia	Materiales audiovisuales, equipos informáticos. Material Lúdico	100% de las docentes monitoreadas y acompañadas son evaluados e informados de sus resultados
			3.2. Aplicación de ficha de auto-evaluación a los docentes.	Directora docentes						Ficha de Auto-evaluación docente	Ficha de Auto-evaluación docente impresa			
			3.3. Organización de espacios de reflexión para la aplicación de instrumentos para la heteroevaluación y coevaluación a los docentes.	Directora						Ficha de autoevaluación Rúbrica	Lista de cotejo para evaluar informe final Rúbrica Matriz de sistematización			
			3.4. Elaboración de informe final de evaluación, en base a informes de monitoreo y acompañamiento.	Directora						Informe final impreso				

			3.5. Entrega del informe de la evaluación final a los docentes y retro-alimentación.	Directora							Acta de entrega de evaluación final			
--	--	--	--	-----------	--	--	--	--	--	--	-------------------------------------	--	--	--

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

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

A continuación, se presenta un cuadro en el que se consideran los riesgos que se podrían generar frente a la ejecución del Plan de Acción y que responden al Monitoreo y Acompañamiento

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PLAN DE ACCION	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre manejo de estrategias, enfoque del área de comunicación y la convivencia en el aula.	-Resistencia de parte de algunos docentes a ser observados en su práctica pedagógica. -Ejecución no satisfactoria o limitada del plan de monitoreo por parte de los responsables por motivo de falta de experiencia o de organización	. Apostar por una adecuada Sensibilización y un compromiso colegiado para la realización del plan de monitoreo a docentes resistentes al monitoreo. - Diseñar un plan de monitoreo realizable (realista) de acuerdo a las características, necesidades y exigencias de la IE.
Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer la capacidad docentes en el desarrollo de la competencia vinculada a la expresión oral: Se comunica en su lengua materna del área de Comunicación.	Dificultad para concretizar los encuentros de acompañamiento por razones de diversidad de horarios. -Falta de disposición al acompañamiento y/o rechazo a la mejora de su práctica pedagógica de parte de algunas docentes. -Limitado manejo de estrategias de acompañamiento por parte de los directivos	-Apostar por una adecuada sensibilización y un compromiso colegiado para la realización del plan de acompañamiento. -Capacitación pertinente del equipo directivo para una adecuada implementación del acompañamiento a las docentes.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencia; se comunica en su lengua materna.	Inadecuado recojo de evidencias de monitoreo y acompañamiento que limitan la evaluación del plan de MAE implementado. -Dificultad del directivo para la valoración de las evidencias. Confusión del directivo de la naturaleza de evaluación del MAE con otros modelos valorativos.	-Atención específica al recojo de información sobre los procesos pedagógicos en el monitoreo y acompañamiento de los docentes. -Capacitación pertinente del equipo directivo para una adecuada valoración de la práctica de los docentes.

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

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta los costos que deben considerarse para la implementación de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

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

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Marzo	S/1.00 de fotocopias por número de docentes	Recursos propios
1.2. Jornada de diseño, elaboración y revisión de los instrumentos de monitoreo ...	Marzo- Abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Abril	Ninguno	
1.4. Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	Mayo	Ninguno	Recursos propios
1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Junio	Ninguno	Ninguno
1.6. Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...).	Julio- Agosto	Ninguno	Recursos propios
1.1. Revisión del informe de Monitoreo identificando los puntos a mejorar.	Agosto -	Ninguno	Ninguno
1.2. Identificación de estrategias de intervención.	Agosto	Ninguno	Ninguno
1.3. Diseño y elaboración del instrumento de acompañamiento.	Agosto- Setiembre	Ninguno	Ninguno
1.4. Programación de la secuencia de encuentros formativos para el acompañamiento docente.	Setiembre	Ninguno	Ninguno
1.5. Ejecución de los encuentros formativos de acompañamiento.	Setiembre- Octubre	Ninguno	Ninguno
3.1. Sensibilización sobre la importancia de la evaluación en el marco del MAE.	Noviembre	S/.1.00 de fotocopia por docente	Recursos propios

3.2. Aplicación de Ficha de Auto-evaluación a los docentes.	Noviembre	s/1.00 de fotocopias por docente	Recursos propios
3.3. Organización de espacios de reflexión para la aplicación de instrumentos para la heteroevaluación y coevaluación de las docentes.	Diciembre	Ninguno	Ninguno
3.4. Elaboración de informe final de evaluación, en base a informes de monitoreo y acompañamiento.	Diciembre	Ninguno	Ninguno
3.5. Entrega del informe de evaluación final a los docentes y retroalimentación	Diciembre	Ninguno	Ninguno

Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la expresión oral y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa Inicial N° 1638 “Pasitos de Jesús” de la urbanización los Pinos de la ciudad de Trujillo.

El Módulo introductorio brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo de nivel de expresión oral en los estudiantes de la Institución Educativa.

El Módulo de Dirección escolar, desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el bajo nivel de comprensión lectora. En relación al Módulo 2, sobre Planificación Escolar se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor.

El Módulo 3 referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de Comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos.

Por otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial, así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:

- El diagnóstico es un primer proceso y de vital importancia, es una mirada sistemática, contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa realizada con el propósito de identificar los diferentes y variados problemas que afectan el logro de aprendizajes de los estudiantes en las instituciones, así como también las necesidades de fortalecimiento de la situación actual; en tal sentido el trabajo colaborativo planteado en la institución requiere de la rigurosidad y la participación de todos los agentes involucrados en el proceso educativo.

- La conformación de comunidades de aprendizaje colaborativa y sostenidas en el tiempo permitirán el fortalecimiento de la práctica docente, priorizando para ello la cooperación así como el diálogo permanente entre todos los docentes y que el directivo no se sienta ajeno ni lejano a los procesos que han de tenerse en cuenta para alcanzar las metas planteadas por la institución.

- Resulta de suma importancia la incorporación del Monitoreo y Acompañamiento permanente en la cultura escolar como una estrategia de la práctica docente, permitiendo asegurar el logro aprendizajes de los estudiantes y a la vez lograr el empoderamiento del docente para el establecimiento una cultura evaluativa.

- Se aprendió que el rol del director como Líder Pedagógico implica una ruptura con la tradicional gestión y este nuevo rol es el que permitirá dar direccionalidad a las institución, puesto que esta toma en consideración al clima institucional como una condición favorecedora del óptimo aprendizaje de los estudiantes basándose en el respeto y las buenas relaciones de todos los involucrados en el quehacer educativo.

Referencias

- Evans Risco, E. (2008). *Orientaciones Metodológicas para la Investigación-Acción. Propuesta para la mejora de la práctica pedagógica*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2008). *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2014a). *Marco de Buen Desempeño Docente. Un buen maestro cambia tu vida*. Recuperado el 6 de enero de 2018, de www.minedu.gob.pe: <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>
- Ministerio de Educación. (2014b). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Recuperado el 8 de diciembre de 2017, de www.minedu.gob.pe: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (2014c). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Recuperado el 6 de enero de 2018, de www.minedu.gob.pe: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación. (2015). *Matriz Aplicativo para el monitoreo a los compromisos de gestión escolar*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017a). *Compromisos de gestión escolar y Plan anual de Trabajo 2017*. Recuperado el 7 de enero de 2018, de www.minedu.gob.pe: <http://www.minedu.gob.pe/cge-pat/fasciculo-de-cge-2017.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017b). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima. Lima: Minedu. Obtenido de www.minedu.gob.pe.
- Ministerio de Educación. (2017c). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Texto del módulo 4 de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.

- Ministerio de Educación. (2017d). *Módulo 5: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu. Obtenido de www.minedu.gob.pe.
- Ministerio de Educación. (2017e). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Guía para el participante* (Vol. Tercer). Lima: Minedu.
- Murillo, F.J. (2016). *De la docencia eficaz a la evaluación eficaz de la docencia. La evaluación docente en el mundo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Oviedo, D. (enero de 2004). *Manual de Procedimientos para el acompañamiento y seguimiento en los centros educativos*. Recuperado el 7 de enero de 2018, de www.monografias.com:https://www.monografias.com/docs/Manual-de-procedimiento-para-el-acompa%C3%B1amiento-y-seguimiento-F3925QVPCDU2Y
- Silva Peña, I. (2012). *Modelo de asesoría a escuelas centrado en el acompañamiento docente*. Chile: Universidad Arturo Pratt.
- Valdes, V.H. (2000). En un mundo de cambios rápidos solo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores. Ponencia presentada en el *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. OEI, México, 23 al 25 de mayo. Recuperado de <http://www.oei.es/de/infad01.htm>

Apéndices

Apéndice 1

FICHA DE MONITOREO DE PRÁCTICA PEDAGÓGICA

OBJETIVO:

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

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

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

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

NIVEL DE AVANCE		
Cumple	Cumple con lo previsto en el ítem	2
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem	1
No cumple	No Cumple con los requerimientos del ítem.	0

ASPECTOS A OBSERVAR

ASPECTO 1: Metodología del Docente.-Estrategias pedagógicas y didácticas, planificación curricular		Valoración		
ITEM 01	La docente incluye en su planificación curricular actividades para los procesos pedagógicos y didácticos tomando en cuenta el enfoque del área de comunicación.	0	1	2
ITEM 02	La docente usa estrategias metodológicas tomando en cuenta el enfoque del área de comunicación.	0	1	2

ITEM 03	La docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades.	0	1	2
Sub total		0	3	6

ASPECTO 2: Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.		Valoración		
ITEM 04	La docente utiliza materiales y/o recursos educativos de su contexto, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	0	1	2
ITEM 05	La docente utiliza la recursos y materiales didácticos apropiados como medio para generar aprendizajes	0	1	2
ITEM 06	la docente evidencia manejo adecuado de los recursos didácticos y tecnológicos en el desarrollo de su clase.	0	1	2
Sub total		0	3	6

ASPECTO 3: Convivencia en el aula		Valoración		
ITEM 07	El/la docente escucha con atención y dialoga con los estudiantes en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje.	0	1	2
ITEM 08	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una comunicación estimulante y/o positiva (<i>mediante palabras o gestos motivadores</i>).	0	1	2
Sub total		0	2	4

Comentarios

Encargado(a) del monitoreo

Apéndice 2

Apéndice 2:

FICHA TÉCNICA DE GRUPO FOCAL

1. Objetivos

Objetivo(s) Investigación
Objetivo(s) Grupo Focal

2. Identificación del moderador

Nombre moderador
Nombre observador

3. Participantes

	Lista de asistentes Grupo focal
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

4. Datos de Inicio

Fecha de aplicación de la Ficha	
Lugar de aplicación	
Hora de inicio - Hora de	

