

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE Y SE EXPRESA ORALMENTE, DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN, DEL II CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°1565 DEL DISTRITO DE AGALLPAMPA, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

AMASIFUEN CUEVA, Janet Marilí

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos.....	9
2.1.2 Resultados cualitativos	10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	18
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	22
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	27
5.1 Marco Conceptual.....	27
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	27
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	27
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	28
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	28
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	29
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	30
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	30
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	30
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.....	31
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	32
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	32
5.1.1.3.3. Métodos de evaluación.....	33
5.1.2 Área Curricular de Comunicación.....	33
5.1.2.1. Fundamentación del área.....	34
5.1.2.2. Enfoque comunicativo textual.....	34
5.1.2.3. Competencias y capacidades.....	34
5.1.2.4. Materiales y estrategias para el área de comunicación.....	35
5.1.2.5. Rol del docente para el desarrollo de las habilidades	

comunicativas.....	35
5.2. Experiencia Exitosa.....	36
6. Diseño del Plan de Acción	37
6.1 Objetivos.....	37
6.1.1 Objetivo general.....	37
6.1.2 Objetivos específicos.....	37
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	38
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	44
8. Presupuesto.....	53
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	57
10. Lecciones Aprendidas.....	59
Referencias.....	60

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i>	Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.....	14
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como líder pedagógico.....	20
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 5.</i>	Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	45
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.....	52
<i>Figura 7.</i>	Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.....	54

Introducción

El presente trabajo académico ha sido realizado en la Institución Educativa Inicial N° 1565 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, se elaboró porque se había determinado la existencia del bajo nivel de aprendizaje en la competencia comprende y se expresa oralmente en el área de Comunicación en los estudiantes, que estaba dificultando el avance de las metas institucionales, por lo tanto la razón del presente, es tomar medidas correctivas para afrontar la situación, mediante el planteamiento de la estrategia de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) a los docentes, asimismo acciones y actividades que involucren a toda la comunidad educativa en el logro de aprendizajes fundamentales para la vida.

Para la elaboración del presente trabajo se tuvo en cuenta muchos aspectos importantes, primero se identificó la problemática mediante la técnica de la chacana y los informes trimestrales de evaluación, luego se realizó un diagnóstico del problema a través de la técnica del árbol del problema para determinar las causas y consecuencias, esto se corroboró con la aplicación del uso de instrumentos tales como ficha de monitoreo y entrevistas, que luego de ser procesadas arrojaron que las docentes necesitaban fortalecer su accionar pedagógico mediante un MAE basado en el respeto, optimismo y superación mutua para mejorar en grande.

El presente trabajo está estructurado en diez acápites, iniciando con la identificación de la problemática, la caracterización del contexto socio – cultural de la I.E, así como la formulación del problema identificado, el segundo hace referencia al diagnóstico con resultados de los instrumentos aplicados (resultados cuantitativos y cualitativos), así como también la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la I.E., compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo, en la tercera parte está la caracterización del rol como líder pedagógico, punto clave porque aquí se detalla la responsabilidades del líder para liderar, asegurar, conducir correctamente el proceso educativo.

Un cuarto acápite contempla el planteamiento de la alternativa de solución relacionada con el MAE, que permitirá al líder pedagógico recoger información valiosa y real de las fortalezas y debilidades de la práctica, para luego a través de acciones concretas como el acompañamiento y evaluación poder optimizar los

desempeños y capacidades docentes mediante el diálogo, reflexión y compromiso asumido.

En el quinto acápite, está la alternativa de solución priorizada, con el marco conceptual y la experiencia exitosa relacionada con acciones de MAE, que servirá de ejemplo para concretizar el objetivo planteado a fin de mejorar la educación, la sexta contiene el diseño de Plan de Acción, detallando los objetivos: general y específicos así como la matriz del Plan de Acción, objetivos cuya finalidad es fortalecer los desempeños de la docente en el área de Comunicación a través del MAE., luego en el séptimo acápite se detalla el Plan de Monitoreo y Evaluación, que contiene objetivos, indicadores, estrategias, actores, evidencias, actividades y porcentaje de logro de metas, que permitirán alcanzar resultados satisfactorios para alcanzar aprendizajes de calidad en el área de Comunicación.

El octavo acápite contempla el presupuesto, detallando las actividades, periodo, costos y fuentes de financiamiento, lo cual permitirá contar con una proyección y estimación de los recursos a fin de garantizar la ejecución del plan. En el noveno acápite se observa la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, detallando importantes aportes de los módulos recibidos en el Diplomado y Segunda Especialización en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, seguido por el décimo acápite que refiere a las lecciones aprendidas, parte muy importante, porque ahí se plasma aprendizajes fundamentales y vitales que han causado impacto en el accionar del líder pedagógico durante todo el estudio académico recibido, y por último se presentan las referencias bibliográficas que sustentan el informe académico.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. 1565

En la Región La Libertad, provincia de Otuzco, a 82 kilómetros de la ciudad de Trujillo, se encuentra ubicado el distrito Agallpampa que es conocido como Puerto Terrestre por ser la vía de acceso a pueblos de la sierra liberteña, tales como las provincias de Julcán, Huamachuco, Santiago de Chuco, a pesar de ser un distrito pequeño cuenta con los servicios básicos como luz, agua, desagüe, internet, etc. que satisfacen las necesidades básicas de sus pobladores. En este lugar hermoso se ubica la Institución Educativa Inicial N° 1565 que cumple con la función principal de dar formación integral a sus estudiantes.

La población de Agallpampa, se dedica a las actividades económicas tales como la ganadería y agricultura para el sustento diario de cada día de su familia, sin embargo dichos productos no los exportan y eso limita su economía familiar, según las encuestas censales la mayoría de la población están en pobreza extrema por lo que las madres son beneficiadas por programas sociales como: Programa Juntos y vaso de leche, estos beneficios garantizan de alguna manera que dichas madres puedan satisfacer las necesidades básicas de sus hijos tanto en alimentación, salud y educación, la mayor demanda es desarrollar centros de trabajo artesanal acompañado de talleres de motivación personal, con el fin de incentivar a la población a mejorar y superarse día a día.

El plantel se encuentra ubicado en el propio distrito de Agallpampa, cuya ventaja es tener contacto próximo para coordinar acciones de mejora con las autoridades competentes tales como: Alcalde y Subprefecto del distrito, el objetivo estratégico del Plan de desarrollo concertado del distrito de Agallpampa indica que se ha desarrollado un conjunto de acciones para construir, ampliar, mejorar e implementar la infraestructura social: salud, educación y comunal, persiguiendo este objetivo siempre estamos en coordinación con dichas entidades, estableciendo actividades concretas para seguir un mismo rumbo y traer mejoras educativas.

La institución educativa cuenta con un local propio con infraestructura moderna y un buen equipamiento educativo que garantizan la seguridad y educación de los niños y niñas que alberga, cuenta con aulas implementadas con medios y materiales educativos dotados por el Ministerio de Educación pertinentes y adecuadas en relación a las características y necesidades de los estudiantes, mantiene las condiciones idóneas como son iluminación , ventilación y limpieza, condiciones que permiten un buen clima escolar. Además, es beneficiado con los programas sociales como Qali Warma que ayuda en gran manera a elevar el nivel nutritivo de los estudiantes y esto contribuye a mejorar los aprendizajes.

El personal educativo está conformado por una directora con aula a cargo y una docente que atienden a niños de las tres edades por ser de característica multigrado. El mismo hecho de ser una institución educativa pequeña permite que la organización con la comunidad educativa sea más directa y eficaz, al mismo tiempo desarrollar lazos de amistad y participación entre todos especialmente con los padres de familia, que aunque tienen múltiples ocupaciones colaboran y participan en actividades relacionadas con educación de sus hijos. Un punto que se debe resaltar es que la docente tiene una actitud positiva de cambio para mejorar su práctica docente y mejorar los aprendizajes.

En cuanto a la cultura de los agentes educativos especialmente de los padres de familia, todavía en su mayoría conservan prácticas machistas, por ejemplo, los varones no intervienen en la educación de sus hijos, dejan toda la responsabilidad a las mujeres. Otro patrón cultural que resalta es que los padres son poco comunicativos con sus hijos, lo que limita diálogos abiertos y espontáneos con los miembros de su familia y esto trae como consecuencia niños tímidos y retraídos o en caso contrario niños violentos y agresivos.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego del análisis de los reportes de evaluación del I trimestre, se ha determinado, que el problema actual es un nivel insatisfactorio en el aprendizaje de la competencia comprende y se expresa oralmente del área de Comunicación, de los

estudiantes del II ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 1565 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco, debido que no se realiza un acompañamiento y monitoreo permanente a la docente por falta de tiempo por ser docente y directivo.

Para poder determinar la problemática que estaba impidiendo el logro de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa, se ha utilizado la técnica del árbol de problemas, que ha permitido identificar las principales causas que ocasionan que los estudiantes no alcancen los objetivos y metas de aprendizaje propuestas a nivel institucional, en dichas causas están inversos los actores educativos del sistema educativo como son; docentes, estudiantes, directivo cuyas prácticas actuales no son las idóneas y eficaces para dar tratamiento esta problemática.

Una de las causas que están impidiendo el logro efectivo de los aprendizajes en los estudiantes es que la docente tiene un inadecuado uso efectivo del tiempo en las actividades pedagógicas, todo ello obedece a que las estrategias planificadas no responden a las necesidades e intereses de los estudiantes, además no prepara con antelación los materiales ocasionando que las transiciones sean poco fluidas, esto está asociado al factor de gestión curricular de capacidades profesionales, lo que trae como consecuencia que las clases sean rutinarias, generando que los estudiantes se encuentren desmotivados sin ganas de aprender y con baja nivel de aprendizaje en el área de Comunicación. La intervención reflexiva a los docentes a través de trabajo colegiado y círculos de interaprendizaje van a fortalecer la práctica pedagógica.

Por otro lado, en las sesiones de aprendizaje no se evidencian la secuencia metodológica de los procesos pedagógicos como son: motivación, recojo de saberes previos, monitoreo, retroalimentación etc., debido a que la docente no practica el hábito de estudio personal para actualizarse y no participa de capacitaciones referidas al uso eficaz de los procesos pedagógicas dentro de las sesiones. El factor asociado son las capacidades docentes, lo que trae como consecuencia el desarrollo de aprendizajes repetitivo y memorístico que impiden la expresión espontánea y natural de ideas y emociones de los estudiantes, además no se toma en cuenta las necesidades e intereses de los niños. La generación de comunidades profesionales de aprendizaje contribuirá en gran manera al empoderamiento y fortalecimiento del currículo actual.

La docente cuenta con medios y materiales educativos proporcionados por MINEDU, con las guías metodológicas para el área de Comunicación, sin embargo le

da poco uso a todos estos medios y recursos educativos, desaprovechando de esta manera oportunidades de aprendizaje significativos que ayuden a desarrollar de la expresión y comprensión oral propias del enfoque comunicativo textual, esta causa está asociada al factor gestión curricular con referencia a las capacidades docentes, Esta situación trae como consecuencia que las clases sean abstractas, aburridas con niños poco comunicativos y expresivos, incapaces de comunicar sus propias ideas. Por lo tanto, se plantea el desarrollo de un trabajo colegiado, donde se aborde la aplicación oportuna y creativa de los recursos educativos.

Una causa de las dificultades de los aprendizajes es el escaso monitoreo y acompañamiento por parte del directivo, por tener aula a cargo y además contar con carga administrativa lo que limita que se implemente el plan de MAE, el factor asociado es planificación, propósito y condiciones del MAE, esto trae como resultado que la docente continúe con su práctica curricular tradicional, sin considerar las necesidades e intereses de los estudiantes y la gestión del currículo actual, impidiendo de esta manera el logro de los aprendizajes. Para realizar un buen MAE es necesario contar con condiciones pertinentes tales como el respeto a la autonomía, la participación activa, tener ética, lograr la criticidad y reflexión de los docentes, esto ayudará a la formación de comunidades de profesionales de aprendizaje eficientes.

La convivencia escolar dentro de la institución educativa se ha visto afectada por la presencia de conductas agresivas y violentas por parte de algunos estudiantes, dichas conductas son ocasionadas por problemas familiares y patrones culturales como el machismo, todo esto está asociado al factor gestión de conflictos, cuya consecuencia es la presencia de niños agresivos, violentos, tímidos en algunos casos, lo que ocasiona que exista un quiebre en el cumplimiento de las normas de convivencia y el clima escolar. El desarrollo de habilidades interpersonales como: la empatía, escucha activa, comunicación asertiva entre todos los actores educativos van a ayudar a mantener un buen clima dentro de la IE.

Para hacer frente a esta problemática contamos con fortalezas dentro la institución educativa, tales como docente comprometida y motivada a realizar cambios a fin mejorar su práctica docente, además contamos con el apoyo de los padres de familias para la realización de actividades de mejora de los aprendizajes de los estudiantes, por otro lado existen aliados estratégicos como la municipalidad, subprefectura, posta medica que constantemente buscan reunirse con la institución

educativa inicial, para establecer diálogo y acuerdo concertados, a fin de perseguir los mismos objetivos y metas para brindar calidad educativa y mejorar la salud física y mental, factores importantes que favorecen el desarrollo óptimo de los aprendizajes de los estudiantes.

Otra fortaleza que cabe destacar es que cuenta se con una moderna infraestructura limpia, ordenada y con un buen equipamiento de recursos, medios y materiales educativos, adaptados a las necesidades, demandas e intereses de los estudiantes, las aulas están implementadas de acuerdo a las disposiciones establecidas por el Minedu, que garantizan la seguridad y la buena convivencia escolar. Todas estas condiciones van a ayudar a dar solución a la problemática educativa encontrada.

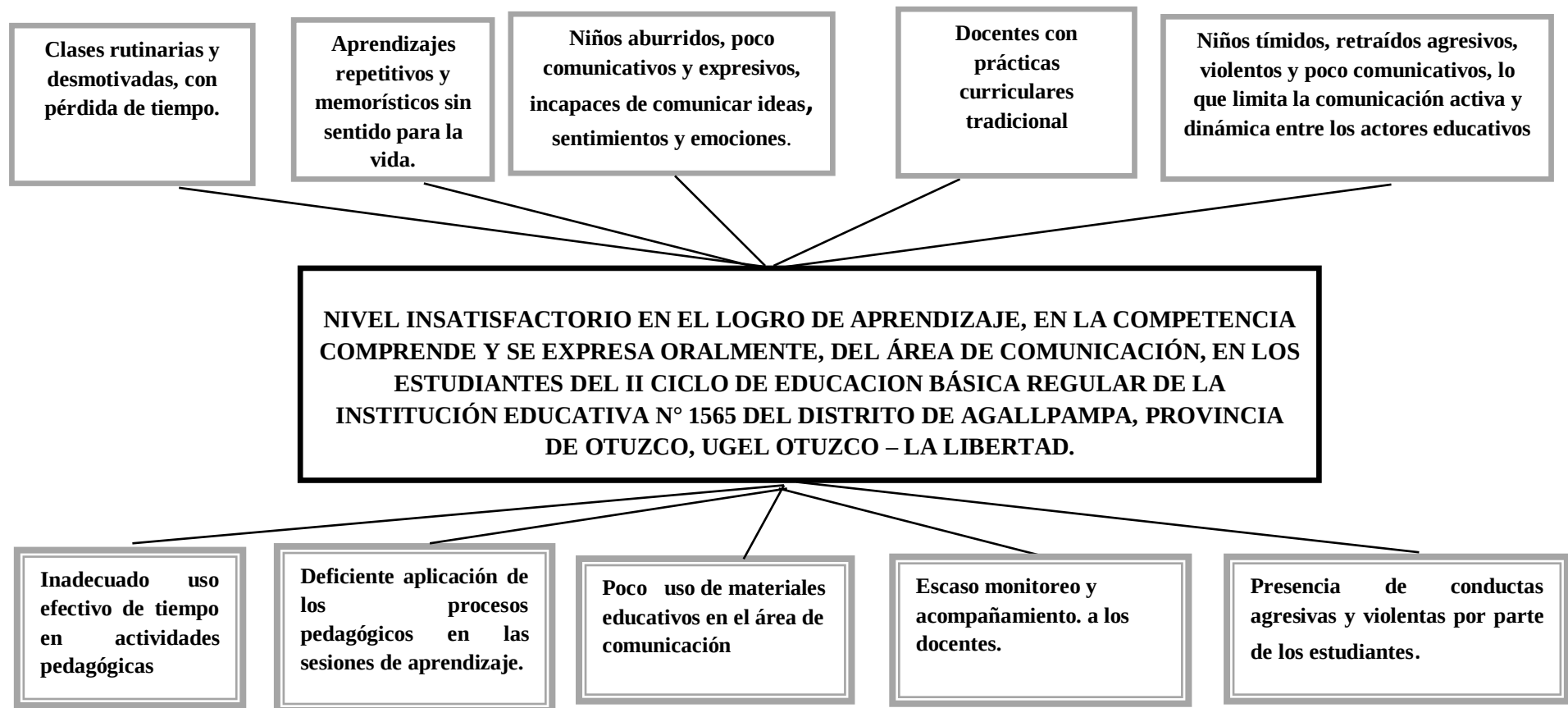


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para contar con una información verídica de la problemática educativa de la institución se utilizaron aspectos o categorías a investigar tales como: Uso pedagógico del tiempo, uso de medios y recursos educativos, gestión del clima escolar y monitoreo, acompañamiento y evaluación, las fuentes de información fueron los docentes y los estudiantes; Las técnicas utilizadas fueron la observación y la entrevista y por último los instrumentos de evaluación fueron la ficha de monitoreo y la guía de preguntas.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Los resultados obtenidos de la observación en aula con la aplicación de la ficha de monitoreo con respecto al aspecto uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje del área de Comunicación, demuestra un 60% de los ítems planteados la docente no logra hacer un buen uso efectivo del tiempo, ubicándose en un nivel de proceso, lo cual significa que no dosifica el tiempo de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes, ritmos y estilos de aprendizaje. Para revertir esta situación se implementará círculos de interaprendizajes para fortalecer el compromiso de uso efectivo en el tiempo.

En referencia a la aplicación de los procesos pedagógicos dentro del desarrollo de las sesiones de aprendizaje del área de comunicación, se puede determinar el 70% de los ítems planteados en este aspecto la docente se encuentra igualmente en un nivel de proceso por no estar cumpliendo con la aplicación de la secuencia metodológica de dichos procesos, lo que nos permite afirmar que la docente no utiliza correctamente las herramientas pedagógicas en cuanto al uso de los procesos de aprendizaje por falta de conocimiento y estudio sobre la aplicación correcta y eficaz dentro de las sesiones de aprendizajes para elevar los aprendizajes. La observación entre pares ayudará al fortalecimiento y construcción de saberes sobre los procesos pedagógicos, un aprendizaje mutuo.

En cuanto al aspecto de uso efectivo de materiales educativos se puede afirmar que la docente no logra desarrollar los ítems planteados en un 75% de los ítems planteados, ubicándose en un nivel de proceso, porque pese a tener los recursos educativos dotados por MINEDU no le da uso en las sesiones del área de Comunicación, lo que a su vez limita la participación activa y dinámica de los estudiantes limitando su comunicación efectiva, esto es por falta de motivación y capacidades profesionales. Los talleres demostrativos sobre el uso eficaz de los materiales y talleres de capacitación sobre el área de comunicación, fortalecerán las habilidades y capacidades de las docentes para dar buen uso de recursos y materiales educativos.

Por último en el aspecto gestión del clima escolar durante las sesiones se puede extraer el 50% la docente no logra cumplir con los ítems planteados, lo cual lo ubica en un nivel de proceso por no estar gestionando adecuadamente habilidades interpersonales como son el trabajo colaborativo, la escucha activa, empatía, trabajo en equipo, entre otros, habilidades fundamentales para generar un buen clima, y evitar conductas agresivas y violentas por parte de los estudiantes. Esta situación se evidencia por falta de capacitación de la normativa referida a punto esencial de cómo mejoran la convivencia escolar y el clima escolar. Los círculos de interaprendizajes y jornadas de autoformación, ayudarán a fortalecer el compromiso de gestión de clima, para generar estudiantes motivados para aprender.

2.1.2 Resultados cualitativos los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista a la docente en el año 2017, arrojan que las estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño, fueron escasas por parte del directivo debido a la falta de tiempo por tener aula a cargo y por no contar con una buena planificación que involucre el diálogo, participación y compromiso entre el profesorado, simplemente se desarrolló un monitoreo general, ficha estandarizada, sin tomar en cuenta las necesidades de la docente. Murillo manifiesta “preocuparse por el desarrollo profesional de los docentes, supervisando constantemente su práctica docente y evaluando los aprendizajes de los estudiantes...” (Minedu 2017a, p.5). El MAE organizado y socializado contribuirá a la solución del problema.

Otro punto importante que manifestó la docente en cuanto al monitoreo, acompañamiento y evaluación, es que desconocía el contenido del plan de monitoreo porque no había sido socializado ni elaborado con participación docente, (Minedu

2017a, p 5) dice que se requiere “Se promueva la cooperación y cohesión docente.” Si se pone en práctica dicha afirmación lograremos que los docentes reflexionen sobre su práctica y se comprometan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes en el área de comunicación referido a la competencia comprende y se expresa oralmente que es el tema de abordaje del presente trabajo. La socialización del plan de monitoreo y la formación de comunidades de aprendizaje ayudará a que el MAE. Funcione y logre su objetivo, fortalecer su práctica en las aulas.

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

El presente trabajo de investigación aborda un problema priorizado referido al nivel insatisfactorio en el aprendizaje de la competencia comprende y se expresa oralmente del área de Comunicación de los estudiantes del II ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa 1565 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco, que está dificultando el logro de los objetivos educativos de la institución.

Los procesos implicados con el problema son: Dirección y Liderazgo “Constituido por aquellos procesos que definen y despliegan las estrategias y objetivos... Da direccionalidad a la IE, mediante el ordenamiento de las actividades...” (Minedu, 2016, p.15). Este proceso va permitir desarrollar planeamiento institucional con un PAT pertinente y viable y evaluar la gestión escolar con el monitoreo, acompañamiento y evaluación.

Otro proceso a desarrollar es el Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, dicho proceso permite la satisfacción de los estudiantes, las familias y la comunidad, “Facilita la operatividad a la organización de la IE evidenciando las condiciones y secuencias de actividades pedagógicas..., genera las condiciones para la construcción de un entorno escolar seguro, acogedor y colaborativo que promueve la participación democrática de los actores educativos” (Minedu, 2016, p.15). Este proceso permite gestionar la convivencia escolar y la participación y prevenir y resolver conflictos oportunamente con participación de la comunidad educativa.

El tercer proceso a desarrollar es el de soporte al funcionamiento a la IE

Está constituido por aquellos procesos que incluyen el desarrollo de actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la IE y que son de apoyo a los procesos de dirección y liderazgo y convivencia escolar para la mejora de la calidad del servicio educativo (Minedu, 2016, p.15).

Este proceso va a permitir administrar los recursos humanos de la I.E: mediante monitoreo al desempeño y rendimiento para fortalecer las capacidades del docente a través de círculos de interaprendizajes y jornadas de reflexión. El cumplimiento de dicho proceso permitirá al directivo contar con un potencial humano fortalecido y empoderado capaz de realizar sesiones de aprendizaje significativas que repercutan en logros educativos de calidad.

Otra fuente de información que ayuda directamente a la gestión escolar es la norma técnica para el desarrollo del año escolar 2018 que da hincapié al cumplimiento de 5 compromisos de gestión, en este caso el problema priorizado se relaciona directamente con 3 compromisos el primero progreso anual de los aprendizajes, compromiso gestión de la convivencia escolar y el compromiso cuatro acompañamientos y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE. “Cada compromiso tiene objetivos, los mismos que se traducen en indicadores de fácil verificación y que sirven para orientar la gestión de la IE...” (Minedu, 2017a, p.6). Esto quiere decir que cada compromiso tiene un objetivo siempre apuntando al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Cabe resaltar que la gestión del compromiso cinco plasmado en la Norma técnica N° 657- 2017 textualmente dice “La gestión de la convivencia escolar tiene como finalidad motivar y crear relaciones positivas entre todos y todas de la comunidad educativa, como fundamento de una ciudadanía activa...” (Minedu, 2017a, p.27) Como directivo es necesario gestionar eficazmente este compromiso porque va permitir mantener una buena convivencia escolar y por ende mejorar los aprendizajes.

El Marco del buen desempeño directivo es una herramienta fundamental para todos los directivos porque contiene dominios, competencias propias del liderazgo pedagógico, que ayudan a dar dirección a la gestión escolar, establece las funciones fundamentales del líder para fortalecer las practicas pedagógicas de los docentes, generando compromiso, dedicación y responsabilidad a fin de obtener aprendizajes fundamentales para la vida.

Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de Buen Desempeño del Directivo sugiere insumos para la evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta. (Minedu, 2015a, p.30).

A partir del año 2014 el Minedu empezó con un proceso de cambio que permita a los directivos ejercer su liderazgo tomando como base a compromisos de gestión a fin de asegurar que los estudiantes aprendan significativamente, el fascículo de Gestión escolar Centrada en los aprendizajes en su anexo 2 expresa los dominios, competencias y desempeños para el Directivo cabe resaltar el desempeño 20 “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos , así como el uso efectivo del Tiempo y materiales educativos , en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes...” (Minedu, 2014a, p.67). El desarrollo de este desempeño va influir en forma positiva para dar solución al problema de aprendizaje.

El líder pedagógico debe asumir con responsabilidad dicho problemática a fin de dar solución oportuna y con el tiempo obtener buenos resultados en los aprendizajes de los estudiantes de la institución, para ello es necesario asumir el reto de incrementar el aprendizaje aun nivel satisfactorio en la competencia comprende y se expresa oralmente de los estudiantes del II ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 1565 del distrito de Agallpampa. El desafío para lograr este reto será realizar acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación en forma permanente e integral con ideas claras y participación activa de los docentes.

Entre los desafíos planteados se considera el desarrollo de un trabajo colegiado y colaborativo entre los docentes para ello se tendrá que realizar estrategias como jornadas de reflexión, círculos de estudio, jornadas de auto formación docente cuyo objetivo será el empoderamiento de estrategias metodologías propias del enfoque comunicativo textual del área de comunicación con el fin elevar a un nivel satisfactorio en los estudiantes la competencia comprende y se expresa oralmente con resultados exitosos de aprendizaje, de los procesos relacionados PO03: Fortalecer el desempeño docente PO03.1 desarrollar trabajo colegiado

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión o no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
NIVEL INSATISFACTORIO EN EL LOGRO DE APRENDIZAJE, EN LA COMPETENCIA COMPRENDE Y SE EXPRESA ORALMENTE, DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN, EN LOS ESTUDIANTES DEL II CICLO DE EDUCACION BASICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 1565 DEL DISTRITO DE AGALLPAMPA, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.	Resultados cuantitativos: Los resultados obtenidos de la observación en aula con la aplicación de la ficha de monitoreo con respecto al aspecto uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje del área de Comunicación, demuestra un 60% de los ítems planteados, la docente no logra hacer un buen uso efectivo del tiempo, ubicándose en un nivel de proceso, lo cual significa que no dosifica el tiempo de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes, ritmos y estilos de aprendizaje. Para revertir esta situación se implementará círculos de interaprendizajes para fortalecer el compromiso de uso efectivo en el tiempo. En referencia a la aplicación de los procesos pedagógicos dentro del desarrollo de las sesiones de aprendizaje del área de comunicación, se puede determinar el 70% de los ítems planteados en este aspecto la docente se encuentra igualmente en un nivel de proceso por no estar cumpliendo con la aplicación de la secuencia metodológica de dichos procesos, lo que nos permite afirmar que la docente no utiliza correctamente las herramientas pedagógicas en cuanto al uso de los	PE: DIRECCIÓN Y LIDERAZGO PE01 Desarrollar planeamiento institucional PE01.3 formulación del PAT PO: DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR PO03: Fortalecer el desempeño docente PO03.1 desarrollar trabajo colegiado. PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico.	Tercer Compromiso: Cumplimiento de la Calendarización planificada en la I.E. Primer Compromiso: Progreso anual de los aprendizajes. Cuarto Compromiso: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.	PRIMER DOMINIO: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir de los procesos pedagógicos, el clima escolar, hacia el logro de metas de aprendizaje. Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, tiempo. SEGUNDO DOMINIO:

	procesos de aprendizaje por falta de conocimiento y estudio sobre la aplicación correcta y eficaz dentro de las sesiones de aprendizajes para elevar los aprendizajes. La observación entre pares ayudará al fortalecimiento y construcción de saberes sobre los procesos pedagógicos, un aprendizaje mutuo. En cuanto al aspecto de uso efectivo de materiales educativos se puede afirmar que la docente no logra desarrollar los ítems planteados en un 75% de los ítems planteados, ubicándose en un nivel de proceso, porque pese a tener los recursos educativos dotados por MINEDU no le da uso en las sesiones del área de Comunicación, lo que a su vez limita la participación activa y dinámica de los estudiantes limitando su comunicación efectiva, esto es por falta de motivación y capacidades profesionales. Los talleres demostrativos sobre el uso eficaz de los materiales y talleres de capacitación sobre el área de comunicación, fortalecerán las habilidades y capacidades de las docentes para dar buen uso de recursos y materiales educativos. Por último, en el aspecto gestión del clima escolar, durante las sesiones se puede extraer el 50% la docente no logra cumplir con los ítems planteados, lo cual lo ubica en un nivel de proceso por no estar gestionando adecuadamente habilidades interpersonales como son el trabajo colaborativo, la escucha activa, empatía, trabajo en equipo, entre otros,	PS: SOPORTE AL FUNCIONAMIENTO DE LA IE. PS01: Administrar recursos humanos PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento PS01.3 Fortalecer capacidades. PO: DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR PO03: Fortalecer el desempeño docente PO03.1 desarrollar trabajo	Cuarto Compromiso: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE Quinto Compromiso: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes para mejorar la práctica pedagógica. Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos las metas de aprendizaje. PRIMER DOMINIO: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.
--	---	--	--	---

	habilidades fundamentales para generar un buen clima, y evitar conductas agresivas y violentas por parte de los estudiantes. Esta situación se evidencia por falta de capacitación de la normativa referida a punto esencial de cómo mejoran la convivencia escolar y el clima escolar. Los círculos de interaprendizajes y jornadas de autoformación, ayudarán a fortalecer el compromiso de gestión de clima, para generar estudiantes motivados para aprender.	colegiado. PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico. PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación PO05.1 Promover la convivencia escolar PO05.2 Prevenir y resolver conflictos		
	Resultados cualitativos: Los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista a la docente en cuanto al monitoreo, acompañamiento y evaluación, es que desconocía el contenido del plan de monitoreo porque no había sido socializado ni elaborado con participación docente, (Minedu 2017a, p 5) dice que se requiere “Se promueva la cooperación y cohesión docente.” Si se pone en práctica dicha afirmación lograremos que los docentes reflexionen sobre su práctica y se comprometan a mejorar los aprendizajes de los estudiantes en el área de comunicación referido a la competencia comprende y se expresa oralmente que es el tema de abordaje del presente trabajo. La socialización del plan de monitoreo y la formación de comunidades de aprendizaje ayudará a que el MAE. Funcione y logre su objetivo, fortalecer	PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar PO03 Fortalecer el desempeño docente PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.	<i>Cuarto Compromiso:</i> Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.	PRIMER DOMINIO: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir de los procesos pedagógicos, el clima escolar, hacia el logro de metas de aprendizaje. Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, tiempo. SEGUNDO DOMINIO:

	su práctica en las aulas.			Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes para mejorar la práctica pedagógica. Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos las metas de aprendizaje.
--	---------------------------	--	--	--

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados de diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Todo líder pedagógico debe desarrollar ciertas cualidades o características idóneas para ejercer un buen trabajo dentro y fuera de la institución que está a su cargo, es por ello a través del tiempo se han realizado diversos estudios de investigación para establecer estas cualidades. Viviane Robinson en el fascículo de Plan de Acción y Buena Práctica da a conocer cinco dimensiones o prácticas del liderazgo directivo esenciales para poder lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes. A continuación, se detalla las dimensiones que ayudaran a dar solución al problema educativo priorizado.

El líder pedagógico debe garantizar el establecimiento de metas y expectativas en todos los agentes educativos, en este marco el directivo plantea la realización de jornadas de dialogo y participación en las que se permita a todos los agentes establecer las metas a alcanzar sobre el aprendizaje de los estudiantes, con el fin de que la docente conozca y participe en la elaboración de objetivos y metas educativas para contar con una visión compartida y una dirección clara para el logro de los aprendizajes.

Otra de las dimensiones considera que el Director debe garantizar el uso estratégico de recursos, esto implica asegurar que el personal docente utilice correctamente los materiales existentes y además se implemente de otros materiales alternativos, para ello se plantea la realización de jornadas de elaboración de materiales y sesiones demostrativas del uso adecuado de los recursos educativos para el área de Comunicación, esta estrategia va a permitir implementar, dotar de materiales y desarrollar estrategias para el uso eficaz de los medios educativos tales como títeres, máscaras, vestimentas que ayudan en el desarrollo de comprensión y expresión oral de los estudiantes.

Otra forma de promover el uso de recursos y materiales educativos es mediante la organización y ejecución de ferias de textos escolares y talleres de juegos dramáticos con participación de los estudiantes con diálogos y exposiciones, Estas ferias van a promover la participación activa y dinámica de todos los agentes educativos con el fin de demostrar la efectividad y pertinencia del uso de los

materiales educativos esenciales para el desarrollo del pensamiento y del enfoque comunicativo textual.

Así mismo y en referencia a la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo, es el líder pedagógico el que plantea a partir de la problemática identificada realizar el monitoreo, acompañamiento y evaluación a la docente, de acuerdo a las necesidades, debilidades y demandas específicas de ella. Estas acciones permitirán reforzar las capacidades profesionales de la docente orientadas a mejorar y elevar el rendimiento académico de cada uno de sus estudiantes.

El líder debe promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, para garantizar esta dimensión es necesario realizar círculos de interaprendizajes a fin de capacitar a la docente con las guías y orientaciones metodológicas del área de comunicación emitidas por el MINEDU, esto permitirá que la docente se empodere de todos los aportes, enfoques y orientaciones metodológicas del área de Comunicación para realizar sesiones de aprendizajes motivadoras y pertinentes, que asegure la participación activa de los estudiantes y por ende la mejora de sus aprendizajes.

Garantizar un ambiente seguro y de soporte para desarrollar esta dimensión se espera que el líder sea quien asegure la realización de talleres de capacitación con un especialista en psicología tanto para padres y docentes con la utilización de material audio visual y bibliográfico porque es necesario docentes y padres conozcan la teoría y los aportes de un profesional para entender las conductas negativas de sus estudiantes y dar un tratamiento oportuno y contribuir a un buen clima escolar.

Por otra parte, el líder debe garantizar un ambiente seguro y de soporte, para esto se plantea ejecutar acciones de monitoreo de las sesiones de aprendizaje para observar normas de convivencia, esta acción va a permitir recoger y procesar información sobre convivencia escolar para luego realizar acciones de acompañamiento con diálogos que generen la reflexión y compromiso sobre la importancia de tener buen clima escolar dentro y fuera de la institución.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Realizar jornadas de dialogo y participación que permitan a todos los agentes plantear las metas a alcanzar sobre los aprendizajes de los estudiantes	Porque en la actualidad la docente desconoce las metas y visión de la institución es por ello pretendo realizar esta estrategia para que la docente conozca y participe en la elaboración de objetivos y metas educativas, a fin de contar con una visión compartida y una dirección clara hacia el logro de los aprendizajes.
Uso estratégico de recursos	Realizar jornadas de elaboración de materiales educativos y sesiones demostrativas del uso adecuado de los recursos educativos para el área de Comunicación. Organizar y ejecutar ferias de textos escolares y talleres de juegos dramáticos con participación de los estudiantes con diálogos y exposiciones.	Porque la docente no está utilizando recursos y materiales educativos en sus sesiones, esta estrategia me va a permitir implementar y dotar de materiales y estrategias para el uso eficaz de los medios educativos tales como títeres, máscaras, vestimentas que ayuden al desarrollo de habilidades a la docente para que ayuden en el desarrollo de expresión y comprensión oral de los estudiantes. Porque la docente no evidencia buenos resultados en el área de comunicación, para ello se va a realizar ferias educativas que promuevan la participación activa y dinámica de todos los agentes educativos con el fin de demostrar la efectividad y pertinencia del uso de estos materiales educativos para el desarrollo del pensamiento y del enfoque comunicativo.
Planeamiento coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Realizar monitoreo, acompañamiento y evaluación a la docente, pero de acuerdo a las necesidades y debilidades específicas de ella.	Porque la docente está aplicando una metodología rutinaria y poco eficaz motivadoras y pertinentes. Las acciones del MAE permitirán reforzar las capacidades profesionales de la docente orientadas a mejorar y elevar el rendimiento académico de cada uno de sus estudiantes.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Realizar círculos de interaprendizajes a fin de capacitar con las guías y orientaciones metodológicas del área de Comunicación emitidas por el MINEDU	Porque se ha observado que la docente no tiene un estudio personal del currículo y no intercambia experiencias con otros docentes, para ello es necesario realizar círculos de interaprendizaje, esto permitirá que la docente se empodere de todos los aportes, enfoques y orientaciones metodológicas del área de comunicación para realizar sesiones de aprendizajes motivadoras y pertinentes, que aseguren la participación activa y dinámica de los estudiantes y por ende la mejora de sus aprendizajes.

Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Desarrollar acciones de monitoreo de las sesiones de aprendizaje para observar normas el desarrollo y aplicación de las normas de convivencia.	Porque en la observación de las sesiones se ha observado quiebre de normas de conducta, para ello es necesario monitorear para recoger y procesar información sobre convivencia escolar, para luego realizar acciones de acompañamiento con diálogos que generen la reflexión y compromiso sobre la importancia de tener buen clima escolar dentro y fuera de la institución.
---	--	---

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Para dar solución oportuna y eficaz al problema existente “Nivel insatisfactorio en el aprendizaje en la competencia comprende y se expresa oralmente del área de Comunicación en los estudiantes de II ciclo de la Educación Básica Regular de la I E N° 1565 del distrito de Agallpampa”, se ha determinado como alternativa de solución la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a la docente en el área de Comunicación. Este plan de MAE llevado a acción, permitirá al líder pedagógico recoger información valiosa de las fortalezas y debilidades de la práctica de la docente, para luego optimizar sus capacidades y desempeños a través de la reflexión y compromiso asumido, a fin de realizar cambios positivos que repercutan en mejorar los aprendizajes.

El MAE permitirá al líder pedagógico cumplir efectivamente con los compromisos de gestión establecidos en su PAT, para el presente trabajo se ha seleccionado tres compromisos tales como: Progreso anual de los aprendizajes, compromiso eje para establecer metas de aprendizajes significativos de los estudiantes, el siguiente es acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, este compromiso permitirá al líder pedagógico realizar un acompañamiento individualizado a cada uno de los docentes a fin de fortalecer sus capacidades y mejorar sus desempeños en su quehacer educativo con sus estudiantes y por último el compromiso Gestión de la convivencia escolar, compromiso clave para que los estudiantes desarrollen sus aprendizajes bajo un clima de confianza y seguridad.

Esta alternativa de solución responde a las demandas tanto internas como externas. La principal demanda interna es el desarrollo de capacidades y competencias profesionales de la docente a través de la ejecución del Plan MAE para mejorar su desempeño en las sesiones del área de Comunicación, una demanda es la falta de comunicación entre padres e hijos, así mismo la presencia de algunos patrones como el machismo que dificultan la buena convivencia. Para revertir esta situación contamos con un capital social, como los aliados estratégicos; la municipalidad, subprefectura, posta médica, padres de familia organizados y docente dispuesta a realizar cambios con el fin de mejorar la calidad educativa de los estudiantes.

En la actualidad el Ministerio de Educación está dando énfasis y prioridad al tema de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente por parte del líder pedagógico, porque la aplicación eficaz de dichos procesos va traer como resultado el cambio de conductas y acciones negativas de los docentes en su práctica y de esta manera van a fortalecer sus desempeños y optimizar los aprendizajes. A continuación, se detalla conceptos de MAE.

El monitoreo pedagógico es un proceso integral, permanente y continuo que permite al líder pedagógico recoger información oportuna y real de los desempeños y conductas realizadas por los docentes durante las sesiones de aprendizaje para poder procesarla y sistematizarla. Por otro lado, se define “Como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva” (Minedu, 2017b, p.10) Esto quiere decir que el monitoreo ayuda al directivo y los docentes darse cuenta de sus aciertos y errores en su práctica profesional a fin de realizar cambios que repercutan en aprendizajes significativos.

Otra pieza fundamental en la gestión del líder pedagógico que impulsa y permite cambios sustanciales en la práctica profesional de los docentes es el acompañamiento considerado como un conjunto de acciones que realiza el directivo basado en un enfoque crítico reflexivo que permite al docente realizar cambios a partir de su propia reflexión, asimismo el acompañamiento consiste en “brindar soporte técnico y afectivo ...para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa... ésta centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes...” (Minedu, 2017b, p.42) Esto significa que el acompañamiento es de gran utilidad para los docentes porque fortalece su práctica profesional con gran impacto en los aprendizajes.

La evaluación al desempeño docente lo realiza el líder pedagógico con el fin de buscar su perfeccionamiento profesional, tiene por finalidad captar las cualidades y valores personales de los docentes para tomarlos como fortaleza, y fortalecer las debilidades o desempeños a través de una retroalimentación y un asesoramiento personalizado, se define como “...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 educativa... y el desarrollo de competencias”(MINEDU, 2017b p. 58) El proceso de

evaluación permite la valoración docente y la toma de decisiones hacia la mejora continua.

Existen muchas experiencias exitosas de líderes pedagógicos que comprueban la eficacia de la aplicación de un buen Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, tal es el caso de la Institución educativa N° 30135 de la UGEL Huancayo “Generando aprendizajes con las estrategias cooperativas”, las acciones que resaltan en la directora es el acompañamiento pedagógico basado en la autorreflexión, autoanálisis de sus logros y dificultades en la sesión de clases para generar la autoevaluación y crítica personal, además podemos observar que la directora demuestra tener capacidad didáctica porque le proporciona ayuda a través de material bibliográfico específico a las necesidades de aprendizaje de cada docente para mejorar los desempeños. Punto clave para optimizar los aprendizajes.

Para solucionar la problemática actual, es necesario que cada actor educativo cumpla responsabilidades y funciones, El líder pedagógico tiene que velar por el cumplimiento de los compromisos de gestión y metas establecidas, para ello es necesario concientizar, motivar y orientar a los docentes, padres de familia y estudiantes hacia el logro de estos, a través de un trabajo de gestión por procesos y un MAE. Los docentes planifican, implementan y ejecutan el trabajo curricular en las aulas, mediante círculos de aprendizaje, jornadas de reflexión, trabajo colaborativo y colegiado. Los padres de familia cumplen la función de participar armoniosamente en las actividades educativas programadas en beneficio de sus hijos, y los estudiantes tienen la responsabilidad de aprender a ser críticos, reflexivos y competentes.

La visión de cambio de la IE. es “Ser líder y referente regional por su propuesta curricular propia e innovadora, y sus buenas prácticas profesionales, formando estudiantes analíticos, críticos y afectivo, en un clima acogedor y armonioso”, los procesos de gestión que ayudarán a alcanzar este propósito son Dirección y liderazgo a través de un planeamiento institucional con un PAT pertinente y viable (PO01.3) , el otro proceso es Desarrollo pedagógico y convivencia escolar (PO03.1 y PO03.3), que garantiza las condiciones para un buen clima escolar , fortalecer el desempeño docente con trabajo colegiado y realizar acompañamiento pedagógico Y por último Soporte al funcionamiento de IE (PS01.2; PS01.3). Este proceso permitirá monitorear el desempeño y rendimiento y fortalecer capacidades.

La implementación del MAE constituye en una herramienta básica del directivo porque va permitir que los docentes a partir de su reflexión y compromiso de mejora busquen estrategias que impulsen su desarrollo profesional, a través de la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, con trabajo colaborativo y participativo, la observación entre pares permitirá aprender del ejemplo y de interacción, participar de círculos de interaprendizajes y jornadas de reflexión con una actitud responsable para asumir las metas y objetivos de aprendizaje propuestos, siempre apuntando a mejorar la calidad educativa. Estas acciones siempre van a estar apoyadas y asesoradas por el directivo, con una retroalimentación positiva, afectiva y con visión de mejora.

La gestión curricular está íntimamente relacionada con los aprendizajes, es por ello que el líder pedagógico debe primero empoderarse de los conocimientos básicos del currículo actual, para luego poder fortalecer a cada uno de los docentes a través de la ejecución del MAE. El monitoreo le permitirá contar con información real de la situación inicial encontrada sobre la práctica docente y para conocer el impacto en los estudiantes se aplicará una prueba de entrada y salida , contrastada con los resultados de las visitas al aula, luego que la docente ha recibido asesoramiento y acompañamiento a través de círculos de interaprendizajes, talleres de capacitación referidas al área de comunicación, observación entre pares, sistematización de la práctica, para poder dar efectividad y pertinencia a las estrategias del MAE.

El MAE permitirá realizar diversos tipos de evaluación que contribuirán en la formación continua y permanente del docente, se utilizará la autoevaluación durante las acciones de acompañamiento porque estará basado en la reflexión crítica de sus aciertos y errores, además se hará uso de un portafolio con evidencias de su trabajo diario, la coevaluación se realizará a través de pares, con la finalidad de evaluar los desempeños con la observación de un docente experto en la materia, la heteroevaluación se realizará durante la visita al aula por parte del directivo para recoger información relevante de la práctica docente con la utilización de rúbricas para luego realizar las acciones de acompañamiento y evaluación.

El líder pedagógico de la Institución Educativa N° 1565 del distrito de Agallpampa, en la actualidad ha tenido ciertas dificultades para implementar un buen plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño docente, por falta de conocimiento, preparación, esta situación puede traer riesgos como el no poder

realizar una asesoría personalizada por falta de tiempo, por falta de recursos económicos y materiales, por resistencia de la docente a recibir asesoramiento técnico pedagógico y por falta de compromiso de la docente. Para lo cual este plan MAE está sujeto a cambios y modificaciones con fin de mantener su objetivo trazado que es de optimizar los desempeños docentes para mejorar la práctica pedagógica y de esta manera garantizar el aprendizaje de todos los estudiantes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

Todo marco conceptual constituye una guía para realizar una investigación real y concienzuda, contiene los principales apartados del trabajo de investigación, en el presente trabajo se ha seleccionado un marco conceptual que contiene conceptos y definiciones con temas relacionados con monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño docente, además contiene concepto básico relacionados con al área de comunicación del nivel inicial, que se relaciona directamente con el problema priorizado, por otro lado se especifica conceptos sobre clima institucional, elemento básico para generar confianza y seguridad emocional en los estudiantes que repercute positivamente en el logro de los aprendizajes.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Hoy en día es de gran prioridad e importancia saber gestionar las instituciones educativas, a través del enfoque de liderazgo pedagógico, esto implica asumir la responsabilidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, para ello se requiere de la práctica de tres grandes acciones que son, monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño docente. En el marco del Buen desempeño directivo en la competencia 6 dice “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos... a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar metas de aprendizaje” (Minedu, 2015a, p. 47) Este texto indica que las metas y objetivos educativos se logran si como directivos ejercemos con responsabilidad el MAE con nuestros docentes.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico debe ser una práctica permanente, continua en el accionar directivo, porque le va a permitir recoger información valiosa y real de las practicas pedagógicas de los docentes dentro de las aulas, “Cuando el monitoreo...tiene por finalidad registrar información relacionada con la práctica docente de los procesos pedagógicos...es cuando...realmente ayuda al equipo docente a tomar decisiones que permitan mejorar la enseñanza...” (Minedu, 2017b, p. 11) Esto quiere decir que el monitoreo pedagógico tiene sus propios

objetivos, significado y utilidad, y está íntimamente relacionado a observar los procesos pedagógicos desarrollados por los docentes las aulas.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. La definición de monitoreo es muy complejo y variada, sin embargo, hablar de monitoreo pedagógico, cobra sentido para el líder pedagógico porque le permite el recojo y análisis de información de las visitas a las aulas, una información nos dice al respecto del tema monitoreo “Es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumo, procesos y productos esperados.” (Minedu, 2017b, p. 10) Esto quiere decir que el monitoreo debe realizarse directamente en las aulas, con instrumentos de recojo de información basado en indicadores o rubricas, para luego ser analizadas y poder tomar decisiones oportunas y pertinente con el fin de mejorar la práctica pedagógica docente.

El monitoreo, considerado como proceso de recojo de información real basadas en las visitas a las aulas. Esta información es recogida con instrumentos en la cual se registran los procesos pedagógicos y didácticos de las sesiones realizadas y la utilización de los medios y materiales educativos. Por consiguiente, esta información tiene que ser procesada y dada a conocer en jornada de trabajo y reflexión para generar en cada uno de las docentes la reflexión y el compromiso por mejorar su práctica docente y así lograr aprendizajes significativos.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico. Las estrategias más pertinentes que se aplicarán para realizar el monitoreo pedagógico en la institución educativa son:

a. Visita al aula: Esta estrategia consiste en observar a los docentes durante la realización de la sesión de clase con sus estudiantes, “Identifica fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Así como contar con información confiable y oportuna... y elevar el nivel de logro de los aprendizajes” (Minedu, 2013, p. 15) La información recabada a través de la aplicación de esta estrategia es de gran importancia para el directivo porque constituye el punto de partida para poder brindar ayuda oportuna a los docentes.

b. Observación entre pares: Esta estrategia permite que los docentes realicen sesiones de aprendizaje en forma compartida, es decir un docente experto en el tema, área de comunicación, primero observa la clase y luego participa en ella, con el fin de fortalecer la práctica educativa. El MINEDU da el siguiente concepto:

Cada docente se constituye en experto de aquellas prácticas que mejor ejecuten, Por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades, para registrar los avances. El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en interacción basada en la confianza y el aporte mutuo (MINEDU, 2017, p. 33)

Esto quiere decir que la observación entre pares es una estrategia funcional y significativa para el desarrollo integral del docente, porque le va permitir que los maestros fortalezcan sus desempeños, a través de la observación y desenvolvimiento de su par, en cuanto al uso de estrategias en el área de comunicación y el desarrollo de los procesos pedagógicos, en otras palabras, aprendan del ejemplo y el trabajo eficiente del otro maestro.

5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo pedagógico. Los instrumentos que se pretende utilizar para realizar la acción de monitoreo, serán la ficha de observación y el cuaderno de campo, estos instrumentos serán elaborados con la participación y colaboración de la docente a fin de dar su opinión y punto de vista en forma consensuada, al mismo tiempo estos instrumentos tendrán como fundamento el marco del buen desempeño docente y los compromisos de gestión especialmente en uso eficaz de tiempo y uso de los materiales y recursos educativos.

a. Ficha de observación. Es un documento estructurado con parámetros establecidos debidamente revisados y evaluados con la participación del directivo y los docentes, que apuntan a observar y recoger información de las conductas y desempeños de los docentes durante la ejecución de las sesiones de aprendizaje, En la ficha de observación están los indicadores cuyos elementos esenciales son “Acción observable, referente de la acción y resultado o producto de la acción” (MINEDU, 2017b, p 30) Esto quiere decir que los indicadores van a ayudar al directivo a recoger información veraz y objetiva con acciones observables del docente para luego procesarlas y tomar decisiones.

b. Cuaderno de campo. Este instrumento es también conocido como toma de notas que permite al líder pedagógico realizar anotaciones de desempeño docente durante una sesión de clase, para ello se requiere contar con indicadores o rubrica de evaluación, las anotaciones del cuaderno de campo deben ser lo más objetivo posible, evitando hacer comentarios o apreciaciones, porque desvirtúa la información y la idea es recoger información clara, real y objetiva que ayude a mejorar los desempeños del docente.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. Es una estrategia que permite al líder pedagógico ofrecer un asesoramiento oportuno, eficaz y pertinente a cada uno de los docentes observados, cuya finalidad es brindar ayuda constante y permanente a partir de las debilidades presentadas en su desempeño, para fortalecerlos, empoderarlos y hacerlos reflexionar sobre su práctica profesional con el fin de realizar cambios que generen aprendizajes de calidad. Cabe mencionar la importancia de realizar “trabajo colaborativo entre docentes, generando espacios de integración de capacidades...de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes...” (MINEDU, 2014b, p. 46) La reflexión en un trabajo colaborativo trae resultados óptimos en el aprendizaje.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. Existen varias definiciones relacionadas con acompañamiento pedagógico, la más acertada que ayuda a líder pedagógico en su gestión es la que brinda Rodríguez- Molina que consiste en:

Brindar soporte técnico y afectivo (emocional, ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa, El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica y el dialogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre la practica pedagógica y de gestión en la escuela (MINEDU, 2017b, p. 42)

Este texto refiere que el acompañamiento como proceso, debe generar en los docentes su autorreflexión con autonomía, su crítica personal de sus aciertos y errores encontrados durante la observación de las sesiones de clase con el fin de captar sus deficiencias y reflexionar sobre su práctica pedagógica y esta manera realizar cambios sustanciales en su desempeño con el fin de alcanzar aprendizajes de calidad y para la vida de los estudiantes.

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico. Las estrategias más idóneas y pertinentes que ayudarán a dar solución al problema priorizado en el presente Plan de Acción relacionado con el acompañamiento pedagógico son:

a. **Círculos de interaprendizajes.** Esta estrategia va a permitir que los docentes se interrelacionen para compartir experiencias exitosas de su trabajo diario con los estudiantes en la aplicación de estrategias en el área de comunicación. Se define como “...espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos...Favorece la socialización y valoración de las practicas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión, permite profundizar en determinadas estrategias

pedagógicas...” (Minedu, 2017b, p. 49) Esta definición ayuda a entender la importancia de establecer círculos de interaprendizajes con el dialogo para la resolución de problemas a través de un trabajo colaborativo.

b. Sistematización de la práctica. Para llevar a cabo esta estrategia será necesario contar con portafolio docente y videos de situaciones pedagógicas que evidencias el trabajo de la docente durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en el área de comunicación, Esta estrategia “Ayuda a precisar y valorar las actuaciones con mejores resultados, así como identificar lecciones aprendidas” (Minedu, 2017b, p. 5) Esto significa que la docente en forma gradual va a ir mejorando sus estrategias y desempeños, porque cuenta con evidencias reales y concretas de su práctica, que darse cuenta de errores y aciertos.

c. Promover comunidades de aprendizaje entre docente. Para cumplir el rol de líder pedagógico de manera eficiente y responsable dentro la Institución educativa es necesario construir una visión compartida de las metas y objetivos de los aprendizajes de los estudiantes con los agentes educativos y generar el compromiso de mejorar la calidad educativa. Hoy en día hemos recibido aportes por parte del MINEDU a través de sus fascículos de ahí que en el fascículo para gestión de los aprendizajes encontramos:

Para el Minedu (2013, p.10), el liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover:

- La motivación de los maestros
- El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Esto implica que el líder pedagógico debe generar acciones de motivación que generen cambios de actitudes y comportamientos que contribuyan al logro de aprendizajes óptimos dentro de una cultura colaborativa. El tener una motivación permanente va a permitir contar con docentes positivos con ganas de contribuir día a día con proyectos de mejora educativa, con participación activa de los estudiantes, cuyos resultados serán satisfactorios y óptimos.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente. La evaluación al desempeño docente es un proceso sistemático, integral y permanente que debe asumir el líder pedagógico con mucha responsabilidad y compromiso, permite al directivo, emitir juicios de valor sobre el desempeño docente y tomar decisiones que contribuyan a la formación

integral y profesional a través de la retroalimentación positiva y emocional, que contribuirá hacia el logro de aprendizajes de calidad.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. Hoy en día se habla mucho de la evaluación al desempeño docente, y se tiene ciertas definiciones e ideas que asuntan a los docentes, la evaluación que pretende el MINEDU es de carácter formativa. define a la evaluación a la práctica docente como “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” (Minedu, año 2017b pag.59) Esto quiere decir que la evaluación al desempeño docente como proceso es de carácter formativo y no punitivo, cuyo objetivo es optimizar los desempeños docentes dentro de las aulas.

5.1.1.3.2. *Tipos de evaluación.* Existen diversos tipos de evaluación muy eficaces que usan los lideres pedagógicos para evaluar los desempeños de sus docentes, que generen la reflexión y cambio de prácticas rutinarias que impiden aprendizajes de calidad. Con el fin de optimizar la práctica pedagógica de la docente en el área de comunicación se utilizará los siguientes tipos de evaluación que generen la reflexión, análisis, compromiso de mejora:

a. Coevaluación. Para este tipo de evaluación, se aplica el modelo de evaluación entre pares, que permite que un docente experto y con experiencia exitosa en la materia o área realice la evaluación de desempeño a otro docente que presenta algunas deficiencias, con el fin de observar su práctica dentro de las sesiones de aprendizaje, para luego hacer un intercambio de ideas y brindar una retroalimentación de carácter formativo y de mejora, con el fin de alcanzar aprendizajes pertinentes.

b. Autoevaluación. Esta evaluación es muy importante y vital en la vida profesional de cada docente, porque permite meditar y reflexión sobre su accionar diario, sus metas alcanzadas, sus dificultades presentadas con el fin de mejorar a partir de ello. “...La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce...las ventajas son: que los profesores son los mejores jueces de desempeño...” (MINEDU, 2017b, pag. 61) Esto refiere que la autoevaluación permite al docente su crecimiento y desarrollo profesional a partir de autorreflexión y la, autocritica.

c. Heteroevaluación. Este tipo de evaluación lo realiza el director al docente, utilizando el modelo de evaluación a través del portafolio el cual contiene evidencias del accionar diario del docente, sus reflexiones, logros educativos con sus estudiantes relacionados a sus proyectos, etc. “Este portafolio ...es una herramienta que reúne, de manera intencionada, una serie de trabajos y reflexiones con el objeto de evaluar al docente en un periodo determinado” (MINEDU, 2017b, p. 61) El uso de portafolio va a permitir que el director conozca más de cerca al docente, sus fortalezas, habilidades, pensamientos en forma concreta, sus avances y dificultades con el fin de ayudarlo a mejorar día a día.

5.1.1.3.3. *Métodos de evaluación.* Existen muchos métodos de evaluación al desempeño docente eficaces que permiten optimizar su práctica pedagógica, sin embargo, para el presente plan se hará uso de dos métodos pertinentes a las necesidades y demandas de los docentes de la institución educativa, que impulsen la autorreflexión y autocrítica de sus acciones y partir de ello mejorar su accionar diario en las sesiones de aprendizajes y elevar los aprendizajes de sus estudiantes.

a. Autoevaluación. Este método busca que el docente reflexione sobre su propia actividad en las sesiones de aprendizaje, además permite al docente evaluar su responsabilidad en el desempeño de sus funciones, mediante evidencias concretas tales como audios, videos, fotos, entre otros, con el fin de mejorar sus desempeños profesionales. Permite conocer la percepción de sus metas, objetivos personales, logros, deficiencias en la aplicación de estrategias en las distintas áreas, la mayor ventaja de este modelo es que el docente se convierte en el propio juez de su trabajo, y trata de mejorarlo en forma progresiva.

b. Portafolio. Este método de evaluación es muy importante y necesario en la vida de los profesores, porque le permite contar con evidencias concretas de sus acciones en clase, genera la responsabilidad y compromiso, porque al registrar y luego analizarlos se van dando cuenta de cuanto han progresado en sus metas y proyectos educativos, y cuanto les falta por mejorar, para el líder del plantel le servirá para realizar un acompañamiento y conocer que fortalezas y debilidades tienen sus docentes y como puede aprovecharlas para generar buenas prácticas educativas.

5.1.2 Área curricular de Comunicación. En el nivel inicial esta área considera al lenguaje como una necesidad básica y fundamental para la satisfacción de las necesidades e intereses de las personas. Siendo así el lenguaje es uno de los pilares

para la creación de la cultura de los pueblos, lo podremos definir como la capacidad innata de todo ser humano para transmitir gustos, intenciones e intereses. Todo estudiante llega al aula con un amplio repertorio comunicativo gracias a los diversos usos y modos de hablar que han aprendido de su entorno inmediato que necesita ir perfeccionando en cada interrelación personal.

5.1.2.1. Fundamentación del área. La comunicación integral en el nivel inicial considera a la lengua como una facultad viva del ser humano que se va estructurando paso a paso desde que nace, a través de las interacciones con su mundo que lo rodea. De ahí es necesario desde la infancia desarrollar esta necesidad innata mediante diálogos espontáneos, dramatizaciones, juegos de roles a fin de sentar las bases para el desarrollo de la capacidad y disposición de escuchar y expresar.

5.1.2.2. Enfoque comunicativo textual. La aplicación de este enfoque dentro de las aulas del nivel inicial es de gran importancia porque permite a los estudiantes que empleen su lengua materna en múltiples situaciones, en contextos reales que responden a las necesidades e intereses de ellos mismos. La lengua se enseña y se aprende en pleno funcionamiento, La guía de orientaciones técnicas del área de comunicación expresa: “Las estrategias son procedimientos que tienen que conocer, aprender y practicar los niños, ya que su aplicación les va a permitir vivenciar, seleccionar, evaluar, insistir...para lograr de manera eficiente determinadas competencias”. (MINEDU, 2010, p.61) Se refiere que siempre debemos tomar en cuenta los saberes previos como base para construir los nuevos conocimientos.

5.1.2.3. Competencias y capacidades. El área de comunicación busca desarrollar 4 grandes competencias en los estudiantes. Es por ello que para lograr una competencia es necesario desarrollar diversas capacidades, el fascículo de Comunicación del II ciclo hace referencia: “Sinergia entre capacidades, las capacidades son dinámicas e interdependiente: una capacidad contribuye al logro de otra. Por esta razón no desarrollamos primero una capacidad y luego otra. El aprendizaje simultáneo de las capacidades nos conduce al desarrollo de la competencia” (MINEDU, 2015b, p.53). Este texto indica que el desarrollo de las capacidades no es aislado sino se articulan unas con otras.

Las competencias de Área de Comunicación son las siguientes:

- Expresión y Comprensión oral. Todo estudiante debe expresar sus ideas, sentimientos, deseos y emociones en su lengua materna, además debe comprender lo que le expresan otras personas.
- Comprensión de textos. Implica comprender mensajes de diferentes imágenes y textos verbales de su entorno y expresarlos con claridad.
- Producción de textos. Esta competencia está relacionada a expresar sus ideas a través de grafismos, trazos, formas convencionales de escritura de manera libre y espontánea.
- Expresión y apreciación artística. Expresa sus sentimientos, ideas y emociones a través del lenguaje dramático, plástico o musical utilizando la creatividad e innovación.

5.1.2.4. Materiales y estrategias para el área de comunicación. Dentro de las principales estrategias de trabajo para el área de comunicación tenemos:

- La conversación espontánea o planificada relacionada a un tema: Esta actividad debe desarrollarse todos los días dentro o fuera del aula.
- Descripción de láminas e imágenes: Es la primera forma de lectura, enriquece el vocabulario y permite la libre interpretación.
- Exposición de un tema investigado: Permite ampliar el conocimiento de las cosas mediante el uso adecuado del vocabulario, entonación y control gestual.
- Juego con las palabras. Esta estrategia se debe desarrollar diariamente con juegos verbales tales como: rimas, adivinanzas, canciones, poesías, jitanjáforas y aliteraciones.

5.1.2.5. Rol del docente para el desarrollo de las habilidades comunicativas. Todo docente cumple un papel fundamental en el desarrollo de las habilidades comunicativas de los estudiantes, por consiguiente, debe conocer las necesidades e intereses de aprendizaje de éstos, y utilizar los mejores recursos y estrategias que permitan desarrollar las expresiones de los diferentes lenguajes, debe brindarles espacios de diálogos espontáneos en un clima escolar “basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad” (Minedu, 2017c, p.11) Esto quiere decir que los docentes deben garantizar dentro de su aula una comunicación asertiva que contribuya a la buena convivencia escolar.

5.2 Experiencia Exitosa

Existen muchas experiencias exitosas de líderes pedagógicos que han generado gran impacto en su gestión educativa a partir de acciones de monitoreo y acompañamiento y evaluación docente. Para el presente trabajo se ha tomado como ejemplo a seguir la experiencia exitosa denominada “Acompañamiento entre pares: supervisión por modelaje”, dicha experiencia se realizó en la región de Arica y Parinacota del país de Chile en la unidad educativa “Ricardo Silva Arriagada”. Fue desarrollada bajo el apoyo y asesoramiento de la agencia de la calidad “Juntos construimos por la educación”

La experiencia supervisión por modelaje formaba parte del mejoramiento de unidad educativa cuyo propósito era mejorar la calidad de aprendizajes de los estudiantes a partir del trabajo compartido entre colegas durante las sesiones de aprendizaje en el área de comunicación, en las cuales se compartía metodología y estrategias en conjunto, Todo ello formaba parte de un plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógico, con el fin de rescatar y reforzar los desempeños de los docentes en la práctica docente.

Los actores involucrados en esta experiencia obviamente fueron el equipo directivo, docentes y los estudiantes, las etapas que siguieron durante la ejecución de la práctica exitosa fueron, identificación de una debilidad, solicitud de supervisión por modelaje, la identificación del profesional que modela, coordinación del modelaje, realización de las clases, esta ruta de trabajo permitió que ambos docentes se potencien y obtengan un aprendizaje mutuo, bajo el asesoramiento permanente por parte del líder pedagógico en un clima de confianza y seguridad.

El impacto que género en la IE fue que, a partir de este MAE, se logró generar una comunidad de profesionales de aprendizaje, establecer un sistema alternativo de retroalimentación pedagógica entre docentes, y sobre todo mejorar los aprendizajes de los estudiantes ya que ellos percibieron el trabajo en equipo y colaborativo entre pares de docentes, digno de imitar sin competencias ni egoísmos. El trabajo educativo de esta comunidad educativa, va a servir de inspiración y ejemplo para el presente Plan de Acción, porque contiene experiencias y situaciones muy similares a nuestra problemática.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Los objetivos planteados en el presente Plan de Acción están elaborados con el fin establecer acciones pertinentes, adecuadas y efectivas que ayuden a resolver el problema encontrado, relacionado con los aprendizajes de los estudiantes en el área de comunicación. Estos objetivos trazan una línea de acción para el directivo, cuya dirección apunta hacia el logro de metas planteadas, que es la generar comunidades profesionales de aprendizajes, que contribuyan en gran manera al logro de la calidad educativa.

6.1.1 Objetivo general.

Fortalecer los desempeños de la práctica pedagógica, para el desarrollo de la competencia comprende y se expresa oralmente en el área de comunicación del nivel inicial, 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 1565, del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco - UGEL Otuzco – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las estrategias, visitas al aula y observación entre pares para recoger información sobre el uso efectivo de tiempo, aplicación de los procesos pedagógicos, uso de materiales educativos y clima escolar.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante estrategias efectivas como círculos de interaprendizajes y sistematización de la práctica que permitan fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende y se expresa oralmente en el área de comunicación.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias y desempeños pedagógicos en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Frente al problema nivel insatisfactorio de la competencia comprende y se expresa oralmente del área de comunicación, cuyas causas obedecen a la falta de capacitación docente en la aplicación eficaz de los procesos pedagógicos, recursos, tiempo efectivo y de convivencia escolar, la alternativa de solución más idónea para dar solución es la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a la práctica pedagógica que permitirá promover círculos de interaprendizajes, visita al aula, observación entre pares, trabajo colegiado y colaborativo, Esta alternativa de solución fortalecerá el desempeño docente y está esta manera alcanzar metas y objetivos trazados hacia el logro de los aprendizajes especialmente en el desarrollo del pensamiento comunicativo.

La presente matriz de Plan de Acción contiene indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta. Todas estas acciones y actividades se podrán cumplir con la gestión de recursos propios por parte del líder pedagógico y los docentes. Esta estrategia del MAE va a dar dirección a las metas educativas planteadas y cumplimiento a la normativa la RM. N° 267-2018 que estipula que el líder pedagógico tiene la responsabilidad y compromiso de optimizar el desempeño docente a través de acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica.

Otro documento relevante y significativo para el accionar de líder pedagógico es el Marco del buen desempeño al directivo en su competencia 5 expresa que el líder pedagógico debe promover una comunidad de aprendizaje basada en la colaboración, la autoevaluación y la formación continua con el fin de mejorar la práctica pedagógica y asegurar los aprendizajes de calidad. A continuación, se presenta la matriz de presente Plan de Acción.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de comunicación.	1. Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las estrategias, visitas al aula y observación entre pares para recoger información sobre el uso efectivo de tiempo, aplicación de los procesos pedagógicos, uso de materiales educativos y clima escolar.	Número de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas al aula	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y eficacia del monitoreo en la IE.	Directivo	X									
					1.2 Reunión de socialización para la elaboración de los instrumentos de monitoreo, de acuerdo a las necesidades y demandas de los docentes.	Directivo	X									
					1.1.3 Elaboración y difusión del Cronograma de Monitoreo consensuado	Directivo	X									
					1.1.4 Determinación del diagnóstico del desempeño docente (primera visita)	Directivo		X								
					1.1.5 Análisis, sistematización y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo			X							
					1.1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (visitas 2 y 3)	Directivo						X			X	
					1.1.7 Sistematización y comunicación de resultados de las visitas 2 y 3	Directivo						X			X	
	2. Número de sesiones de observación de pares realizados durante el año escolar		100% de sesiones observadas entre pares	Observación entre pares.	1.2.1 Reunión de sensibilización sobre la importancia de la observación entre pares como estrategia de fortalecimiento mutuo.	Directivo	X									

					1.2.2 Socialización del instrumento de observación entre pares entre el docente experto y el docente con deficiencia en su práctica.	Directivo		X										
					1.2.3 Propuesta de las fechas de la aplicación del instrumento observación entre pares	Directivo			X									
					1.2.4 Aplicación del instrumento observación por parte de la docente experta y la docente con deficiencias en desempeños pedagógicos.	Directivo			X			X				X		
					1.2.5 Retroalimentación formativa de las experiencias vividas durante las sesiones compartidas, como estrategias de aprendizaje mutuo.	Directivo y Docentes				X			X				X	
	2. Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante estrategias efectivas como círculos de interaprendizajes y sistematización de la práctica	2.1 Número de Círculos de interaprendizajes	02 Círculos de interaprendizajes para reforzar	Círculos de interaprendizajes	2.1.1 Reunión de sensibilización sobre la importancia de los círculos de interaprendizajes con ayuda de videos de buenas prácticas pedagógicas.	Directivo			X				X				X	
					2.1.2. Socialización entre docentes sobre sus experiencias exitosas en el aula para discutir y reflexionar.	Directivo y Docentes					X						X	

	que permitan fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende y se expresa oralmente en el área de comunicación.				2.1.3. Planteamiento de metas y compromisos relacionados a la ejecución de los días de logro con el fin de demostrar el desarrollo habilidades comunicativas.	Directivo y Docentes			X								
		2.2 Número de reuniones de sistematización de la práctica con uso del portafolio	100% de reuniones para sistematizar la práctica, con uso del portafolio	Sistematización de practica-uso de portafolio	2.2.1. Reunión de sensibilización para el uso de un portafolio y videos que registren sus experiencias pedagógicas.	Directivo					X	X				X	
					2.2.2. Revisión periódica de los portafolios para observar los avances en el uso de estos instrumentos.	Directivo y Docentes			X		X		X		X		
					2.2.3 Selección de material de información Sistematización de la práctica	Directivo		X									
					2.2.4 Ejecución y evaluación Sistematización de la práctica.	Directivo y Docentes					X						
					2.2.5 Implementación de la retroalimentación formativa en función a las prácticas pedagógicas.	Directivo y Docentes					X		X		X		
3. Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de	3.1 Número de evaluaciones de la práctica docente ejecutados en las visitas al aula.	100% de evaluaciones de la práctica docente atendidas en el área de comunicació	Heteroevaluación: Visita al aula	3.1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la evaluación al desempeño en las aulas como proceso de mejora continua.	Directivo y Docentes	X											
				3.1.2 Reunión de socialización de los instrumentos de	Directivo	X											

	monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias y desempeños pedagógicos en el área de Comunicación		n		evaluación de la práctica docente														
					3.1.3 Elaboración del Cronograma de evaluación de la práctica docente	Directivo y Docentes	X												
					3.1.4 Análisis de las fichas de autoevaluación por los docentes	Directivo y Docentes	X												
					3.1.5 Observación de clase para evaluar el desempeño docente (Visita 1)	Directivo y Docentes		X											
					3.1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo			X										
					3.1.7 Observación de clase para evaluar el desempeño docente (Visita 2 y 3)	Directivo y Docentes					X				X				
					3.1.8 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda y tercera visita	Directivo					X					X			
		3.2 Número de Evaluación entre pares	02 Evaluaciones a través de pares	Coevaluación: Evaluación entre pares	3.2.1 Jornada de implementación y evaluación entre pares	Directivo		X											
					3.2.2 Sistematización y comunicación de resultados de la evaluación entre pares	Directivo				X									
					3.2.3 Jornada de retroalimentación formativa a partir de la evaluación entre pares.	Directivo					X								

					3.2.4 Sistematización y comunicación de resultados de la evaluación	Directivo						X							
		3.3 Número de Autoevaluaciones de los docentes sobre su práctica pedagógica.	100% de autoevaluaciones de los docentes sobre su práctica pedagógica.	Autoevaluación: Autogestión	3.3.1 Reflexión y análisis de los aciertos y deficiencias en su práctica docente	Directivo y Docentes					X			X					
					3.3.2 Elaboración de compromisos de mejora del desempeño docente en la práctica pedagógica.	Directivo y Docentes	X				X				X				
		3.4 Número de evaluaciones a estudiantes para realizar la Heteroevaluación	100% de evaluaciones a estudiantes para realizar la heteroevaluación	Heteroevaluación: Evaluaciones de entrada y de salida a los estudiantes	3.4.1 Elaboración de las evaluaciones de entrada y de salida con indicadores claros para ser aplicada con los estudiantes, en el área de comunicación	Directivo y Docentes	X								X				
					3.4.2 Aplicación de las evaluaciones de entrada y de salida a los estudiantes en el área de comunicación	Directivo, Docentes y Estudiantes		X							X				

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación

Para garantizar los objetivos planteados en el Plan de Acción, se ha elaborado un plan de monitoreo y evaluación con el fin de tener un seguimiento del proceso de ejecución de las principales acciones, actividades, recursos, objetivos, tiempo, etc. Dicha información es esencial porque permitirá detectar oportunamente obstáculos, deficiencias, necesidades para hacer los reajustes necesarios en el menor tiempo posible de las actividades planificadas, de esta manera el líder pedagógico podrá tomar decisiones oportunas a fin de llevar a cabo su propósito de mejora mediante el monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño docente con el fin de elevar los niveles de aprendizaje de los estudiantes en el área de comunicación.

Dicho plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del Plan de Acción permitirá revertir la situación actual de nivel insatisfactorio en la competencia comprende y se expresa oralmente del área de Comunicación en los estudiantes, porque se va a realizar una serie de estrategias, actividades y acciones que van a ayudar a fortalecer las estrategias metodológicas y prácticas pedagógicas de la docente con el fin de lograr aprendizajes de calidad.

La matriz del plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción, contiene los siguientes elementos: Objetivos, indicadores estrategias, actividades, actores ; también se precisa el 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, las evidencias e instrumentos: referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el cumplimiento de las actividades y por último el porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta. A continuación, presentamos dicha matriz.

OBJETIVOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
1. Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las estrategias, visitas al aula y observación entre pares para recoger información sobre el uso efectivo de tiempo, aplicación de los procesos pedagógicos, uso de materiales educativos y clima escolar.	1.1.1 Número de visitas al aula ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y eficacia del monitoreo en la IE.	Directivo							Registro de asistencia. Fotos Actas	Lista de cotejos	Documentos normativos	100 % de visitas al aula logradas en el año
			1.1.2 Reunión de socialización para la elaboración de los instrumentos de monitoreo, de acuerdo a las necesidades y demandas de los docentes.	Directivo							Panel de productos		Proyector multimedia	
			1.1.3 Elaboración y difusión del Cronograma de Monitoreo consensuado	Directivo							Cronograma		Plumones	
			1.1.4 Determinación del diagnóstico del desempeño docente (primera visita)	Directivo							Diagnóstico Fotos		Pizarra	
			1.1.5 Análisis, sistematización	Directivo							Registro de		Material de escritorio Fichas de monitoreo	

			y comunicación de resultados de la primera visita								hechos		impresas	
			1.1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (visitas 2 y 3)	Directivo							Fotos		Rubrica de observación de aula	
			1.1.7 Sistematización y comunicación de resultados de las visitas 2 y 3	Directivo							Registro de hechos			
	1.2 Número de sesiones de observación de pares realizados durante el año escolar	Observación entre pares.	1.2.1 Reunión de sensibilización sobre la importancia de la observación entre pares como estrategia de fortalecimiento mutuo.	Directivo							Registro de asistencia.		Documentos normativos	
			1.2.2 Socialización del instrumento de observación entre pares entre el docente experto y el docente con deficiencia en su práctica.	Directivo							Registro de hecho	Lista de cotejos	Proyector multimedia	100 % de participación activa
			1.2.3 Propuesta de las fechas de la aplicación del instrumento observación	Directivo							Fotos Ficha de		Plumones	
													Pizarra	
													Material de	

			entre pares.								observación		escritorio	
			1.2.4 Aplicación del instrumento observación por parte de la docente experta y la docente con deficiencias en desempeños pedagógicos.	Directivo							Registros de hechos		Fichas de monitoreo impresas	
			1.2.5 Retroalimentación formativa de las experiencias vividas durante las sesiones compartidas, como estrategias de aprendizaje mutuo.	Directivo y Docentes							Fotos Actas de compromiso			
2. Acompañar la práctica pedagógica en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para optimizar las	2.1 Número de Círculos de interaprendizajes	Círculos de interaprendizajes	2.1.1 Reunión de sensibilización sobre la importancia de los círculos de interaprendizaje con ayuda de videos de buenas prácticas pedagógicas.	Directivo							Registro de asistencia. Fotos	Lista de cotejos	Documentos normativos Proyector multimedia Videos Plumones Pizarra Material de escritorio Portafolio	100 % de participación en las CIA
			2.1.2. Socialización entre docentes sobre sus	Directivo y Docentes							Fotos Actas de			

capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna.			experiencias exitosas en el aula para discutir y reflexionar.								compromiso			
	2.2 Número de reuniones de sistematización de la práctica.	Sistematización de la práctica	2.2.1. Reunión de sensibilización para el uso de un portafolio y videos que registren sus experiencias pedagógicas.	Directivo							Actas de compromiso	Lista de cotejos	Documentos normativos	95 % de participación en las jornadas
			2.2.2. Revisión periódica de los portafolios para observar los avances en el uso de estos instrumentos.	Directivo y Docentes							Cronograma		Proyector multimedia	
			2.2.3 Selección de material de información Sistematización de la práctica	Directivo							Fotos Diapositivas		Plumones	
			2.2.4 Ejecución y evaluación Sistematización de la práctica.	Directivo y Docentes							Registro de asistencia. Fotos		Pizarra	
			2.2.5 Implementación de la retroalimentación formativa en función a las prácticas pedagógicas.	Directivo y Docentes							Actas de compromiso Fotos		Material de escritorio	
													Fichas de monitoreo impresas	

3. Evaluar la práctica pedagógica a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para apreciar el progreso de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna en el área de Comunicación	3.1 Número de evaluaciones de la práctica docente ejecutados en las visitas al aula.	3.1 Heteroevaluación (Visitas al aula)	3.1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la evaluación al desempeño en las aulas como proceso de mejora continua.								Registro de asistencia. Fotos	Lista de cotejos	Documentos normativos	100 % de participación en las jornadas
			3.1.2 Jornada de socialización de los instrumentos de evaluación de la práctica docente	Directivo							Registro de asistencia. Fotos		Proyector multimedia	
			3.1.3 Elaboración del Cronograma de evaluación de la práctica docente	Directivo y Docentes							Cronograma		Plumones	
			3.1.4 Análisis de las fichas de autoevaluación por los docentes.	Directivo y Docentes							Registros documentados		Pizarra	
			3.1.5 Observación de clase para evaluar el desempeño docente (Visita 1)	Directivo y Docentes							Registros documentados Fotos		Material de escritorio	
			3.1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo							Registros documentados Fotos		Fichas de monitoreo impresas	

			3.1.7 Observación de clase para evaluar el desempeño docente (Visitas 2 y 3)	Directivo y Docentes							Registros documentados Fotos			
			3.1.8 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda y tercera visita	Directivo							Registros documentados Fotos			
	3.2 Número de Jornadas de evaluación a través de pares	3.2 Coevaluación	3.2.1 Jornada de implementación y evaluación entre pares	Directivo							Registro de asistencia. Fotos	Lista de cotejos	Documentos normativos Proyector multimedia Plumones Pizarra Material de escritorio Fichas de monitoreo impresas	100 % de participación en las jornadas
			3.2.2 Sistematización y comunicación de resultados de la evaluación entre pares	Directivo							Registros documentados			
			3.2.3 Jornada de retroalimentación formativa a partir de la evaluación entre pares.	Directivo							Registro de asistencia. Fotos			
			3.2.4 Sistematización y comunicación de resultados de la evaluación	Directivo							Registros documentados			
	3.3 Número de Autoevaluaciones de los docentes sobre su práctica	3.3 Autoevaluación	3.3.1 Reflexión y análisis de los aciertos y deficiencias en	Directivo y Docentes							Actas de compromiso		Documentos normativos	100 % análisis de las

	pedagógica.	autogestión	su práctica docente									Lista de cotejos	Plumones Pizarra Material de escritorio Fichas de monitoreo impresas	necesidades
			3.3.2 Elaboración de compromisos de mejora del desempeño docente en la práctica pedagógica.	Directivo y Docentes							Actas de compromiso			
	3.4 Número de evaluaciones a estudiantes para realizar la Heteroevaluación	3.4 Heteroevaluación (Evaluaciones a los estudiantes)	3.4.1 Elaboración de las evaluaciones de entrada y de salida con indicadores claros para ser aplicada con los estudiantes.	Directivo y Docentes							Evaluaciones de entrada y de salida	Lista de cotejos	Documentos normativos Plumones Pizarra Material de escritorio Fichas de monitoreo impresas	100 % de elaboración de evaluaciones
			3.4.2 Aplicación de las evaluaciones de entrada y de salida a los estudiantes en el área de comunicación	Directivo, Docentes y Estudiantes							Evaluaciones de entrada y de salida			

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

Como es sabido en todo Plan de Acción existen ciertos riesgos que obstaculizan su correcto desarrollo y objetivo trazado. Para el presente plan que busca fortalecer los desempeños docentes en el área de comunicación en su competencia comprende y se expresa oralmente, se ha considerado ciertos riesgos relacionados con los actores inmersos, recursos, tiempo, etc. Con el fin de aplicar en su debido tiempo las medidas pertinentes para cumplir con el trabajo esperado.

Objetivos específicos del Plan de Acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
1. Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las estrategias, visitas al aula y observación entre pares para recoger información sobre el uso efectivo de tiempo, aplicación de los procesos pedagógicos, uso de materiales educativos y clima escolar	- Que la docente se muestre reacia a ser monitoreada - Directivo con aula a cargo - Factores climáticos que dificultan el normal desarrollo de las clases. - Licencias de docentes. - Huelgas	- Sensibilización con videos motivadores de buenas prácticas. - Monitorear con la estrategia observación entre pares para que los niños no se perjudiquen - Reprogramación de acciones de monitoreo en caso de factores climáticos o licencia de la docente.
2. Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante estrategias efectivas como círculos de interaprendizajes y sistematización de la práctica que permitan fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende y se expresa oralmente en el área de comunicación	- Docente que muestre indiferencia a las acciones de acompañamiento personalizado. - Docente con falta de responsabilidad y compromiso para tener un portafolio con evidencias de su trabajo	- Consensuar y socializar cronogramas con fechas y espacios determinados. - Participación en círculos de interaprendizaje incidiendo el uso de bitácora personal, y portafolio.
3 Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias y desempeños pedagógicos en el área de Comunicación.	- Falta de tiempo y disposición para la realización de una retroalimentación formativa por parte de la docente. - Falta de sistematización de la práctica pedagógica.	- Implementar la bitácora reflexiva de la práctica pedagógica. - Manejo de un portafolio con evidencias de la práctica pedagógica

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

8. Presupuesto

El presupuesto en el Plan de Acción es imprescindible porque permite hacer una proyección y estimación de los recursos financieros destinados a la puesta en marcha de mismo. A través de este cuadro podremos tener claro los límites de gastos para cada actividad establecida y poder proveer de manera anticipada ordenada las fuentes de financiamiento, ya que es necesario e importante poder conocer el costeo que nos conllevara la realización de la misma.

Este cuadro del presupuesto contiene una columna con actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos con meses establecidos para la ejecución de las actividades de monitoreo, acompañamiento y evaluación, incluyendo las actividades del Plan de monitoreo y evaluación, en esta columna se debe considerar el lapso de tiempo destinado para el desarrollo de cada actividad. En la columna denominada costos, se debe precisar el monto en soles el monto a invertir de cada actividad planificada, así como las fuentes de financiamiento de dichas actividades, pasando a detallarlas en el siguiente cuadro.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y eficacia del monitoreo en la IE.	Marzo	10.00	Recursos propios
1.1.2 Reunión de socialización para la elaboración de los instrumentos de monitoreo, de acuerdo a las necesidades y demandas de los docentes.	Marzo	8.00	Recursos propios
1.1.3 Elaboración y difusión del Cronograma de Monitoreo consensuado	Marzo	5.00	Recursos propios
1.1.4 Determinación del diagnóstico del desempeño docente (primera visita)	Abril	5.00	Recursos propios
1.1.5 Análisis, sistematización y comunicación de resultados de la primera visita	Mayo	5.00	Recursos propios
1.1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (visitas 2 y 3)	Agosto y noviembre	7.00	Recursos propios
1.1.7 Sistematización y comunicación de resultados de las visitas 2 y 3	Agosto y noviembre	5.00	Recursos propios
1.2.1 Reunión de sensibilización sobre la importancia de la observación entre pares como estrategia de fortalecimiento mutuo.	Abril	10.00	Recursos propios
1.2.2 Socialización del instrumento de observación entre pares entre el docente experto y el docente con deficiencia en su práctica.	Abril	5.00	Recursos propios
1.2.3 Propuesta de las fechas de la aplicación del instrumento observación entre pares	Mayo	5.00	Recursos propios
1.2.4 Aplicación del instrumento observación por parte de la docente experta y la docente con deficiencias en desempeños pedagógicos.	Mayo	5.00	Recursos propios
1.2.5 Retroalimentación formativa de las experiencias vividas durante las sesiones compartidas, como estrategias de aprendizaje mutuo.	Junio	10.00	Recursos propios
2.1.1 Reunión de sensibilización sobre la importancia de los círculos de interaprendizajes con ayuda de videos de buenas prácticas pedagógicas.	Mayo	10.00	Recursos propios
2.1.2. Socialización entre docentes sobre sus experiencias exitosas en el aula para discutir y reflexionar.	Julio	8.00	Recursos propios
2.1.3. Planteamiento de metas y compromisos relacionados a la ejecución de los días de	Mayo	5.00	Recursos propios

logro con el fin de demostrar el desarrollo habilidades comunicativas.			
2.2.1. Reunión de sensibilización para el uso de un portafolio y videos que registren sus experiencias pedagógicas.	Julio, Agosto y noviembre	8.00	Recursos propios
2.2.2. Revisión periódica de los portafolios para observar los avances en el uso de estos instrumentos.	Mayo, julio, setiembre y noviembre	10.00	Recursos propios
2.2.3 Selección de material de información Sistematización de la práctica	Abril	5.00	Recursos propios
2.2.4 Ejecución y evaluación Sistematización de la práctica.	Julio y noviembre	5.00	Recursos propios
2.2.5 Implementación de la retroalimentación formativa en función a las prácticas pedagógicas.	Julio, octubre y diciembre	5.00	Recursos propios
3.1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la evaluación al desempeño en las aulas como proceso de mejora continua.	Marzo	10.00	Recursos propios
3.1.2 Reunión de socialización de los instrumentos de evaluación de la práctica docente	Marzo	8.00	Recursos propios
3.1.3 Elaboración del Cronograma de evaluación de la práctica docente	Marzo	5.00	Recursos propios
3.1.4 Análisis de las fichas de autoevaluación por los docentes	Marzo	5.00	Recursos propios
3.1.5 Observación de clase para evaluar el desempeño docente (Visita 1)		5.00	Recursos propios
3.1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Mayo	5.00	Recursos propios
3.1.7 Observación de clase para evaluar el desempeño docente (Visita 2 y 3)	Julio y octubre	5.00	Recursos propios
3.1.8 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda y tercera visita	Julio y noviembre	7.00	Recursos propios
3.2.1 Jornada de implementación y evaluación entre pares	Abril	10.00	Recursos propios
3.2.2 Sistematización y comunicación de resultados de la evaluación entre pares	Junio	5.00	Recursos propios
3.2.3 Jornada de retroalimentación formativa a partir de la evaluación entre pares.	Julio	10.00	Recursos propios
3.2.4 Sistematización y comunicación de resultados	Agosto	5.00	Recursos propios

de la evaluación			
3.3.1 Reflexión y análisis de los aciertos y deficiencias en su práctica docente	Julio y octubre	5.00	Recursos propios
3.3.2 Elaboración de compromisos de mejora del desempeño docente en la práctica pedagógica.	Marzo	8.00	Recursos propios
3.4.1 Elaboración de las evaluaciones de entrada y de salida con indicadores claros para ser aplicada con los estudiantes.	Marzo	7.00	Recursos propios
3.4.2 Aplicación de las evaluaciones de entrada y de salida a los estudiantes en el área de comunicación	Abril y octubre	5.00	Recursos propios

Figura 7. Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Ministerio de educación con el fin de fortalecer y mejorar las prácticas de los directivos puso en marcha un programa integral de formación académica denominado Diplomado en Gestión escolar y Segunda especialización en Gestión Escolar con Liderazgo pedagógico, el cual permitió al director conocer, reflexionar, analizar y corregir algunas acciones que impedían alcanzar metas educativas, para ello se necesitó cultivar cualidades idóneas propias del liderazgo como es iniciativa, perseverancia, motivación, autorreflexión, visión de cambio, metas y objetivos de aprendizajes de calidad. La elaboración del presente Plan de Acción ha tenido que pasar por un proceso largo de investigación gradual, continúa y permanente, a continuación, se detalla aprendizajes de cada módulo brindado.

El módulo cero brindó orientaciones para diseñar la ruta de cambio de la gestión escolar de la institución educativa desde un enfoque de liderazgo pedagógico conteniendo el sentido de cambio y los pilares que lo sustentan, la relación del proceso de elaboración del Plan de Acción y la reflexión del rol como directivo en este proceso de cambio, a partir de este proceso se identificó la problemática priorizada como nivel insatisfactorio de aprendizajes en la competencia comprende y se expresa oralmente, del área de Comunicación.

El módulo uno Dirección escolar, permitió identificar desafíos y retos de la gestión escolar a partir del análisis de problemas y potencialidades en los campos de gestión escolar, convivencia, procesos pedagógicos e interacción de la escuela y comunidad identificados con la técnica de la chacana. También ayudó a reflexionar sobre la influencia del director como factor clave para la transformación de la institución educativa centrado en los procesos de enseñanza aprendizaje.

El tema de planificación escolar planteada en el módulo dos, permitió comprender la importancia de realizar una gestión por procesos con el fin de tener una visión clara de lo que se pretende alcanzar, además se identificó los procesos y compromisos de gestión escolar 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 de gestión involucrado en el Mapa de Proceso con el propósito de

establecer una cadena de valor de cada uno de los procesos involucrados en la alternativa de solución.

El módulo tres, que está relacionado a la participación y clima institucional, los contenidos tratados ayudaron a identificar desafíos, alternativas y estrategias relacionadas a la convivencia escolar y la participación en la institución educativa, de esta manera se propone la forma en que pueden articularse con el Plan de Acción; este trabajo, se llevó a cabo priorizando y describiendo los problemas de la institución vinculados a la convivencia democrática, además se identificaron los principales desafíos según el problema priorizado, esta información se presentó mediante el informe del diagnóstico del Plan de Acción, relacionado al problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes y recogiendo la información de los diferentes grupos de interés.

El tema Gestión curricular, Comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, estudiado en el módulo cuatro ha sido de gran ayuda porque ha permitido diseñar en el Plan de Acción estrategias para viabilizar las condiciones que favorezcan los procesos pedagógicos de calidad en concordancia al manejo de criterios y herramientas normativas y curriculares; además ha permitido proponer la organización del trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre las docentes de la institución, al mismo tiempo permite la gestión de oportunidades de formación continua de sus docentes con la finalidad de la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

Finalmente, en el módulo cinco, referente al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente permitió comprender, organizar y ejecutar los procesos de monitoreo de la práctica docente en el ejercicio del liderazgo pedagógico, además de ejecutar los procesos de acompañamiento, de evaluación y autoevaluación basadas en las evidencias recogidas de los procesos anteriores, los que serán considerados en el Plan de Acción propuesto. En ese sentido el Plan de Acción elaborado para dar solución a la problemática priorizada en la institución educativa, es el resultado de los procesos de construcción gradual que han aportado cada uno de los módulos trabajados en este programa.

10. Lecciones Aprendidas

La elaboración del presente trabajo académico para optar el título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, ha requerido de mucho estudio, trabajo intelectual y reflexión por parte de líder pedagógico, además ha contribuido al empoderamiento y fortalecimiento de conocimiento, capacidades y actitudes propias del liderazgo pedagógico que ayudaran a alcanzar metas educativas de calidad, a continuación, se detalla tres lecciones aprendidas.

Para mejorar los aprendizajes de los estudiantes en toda institución educativa, es necesario y fundamental que el directivo cultive cualidades y características propias del liderazgo pedagógico, como son: el saber motivar y movilizar a la acción a todos los agentes educativos, hacia el cumplimiento de metas y objetivos claros. Por otro lado, debe tener capacidad técnica para poder responder efectivamente a las necesidades y demandas educativas tanto de los estudiantes como de los docentes, por último, debe poseer habilidades interpersonales como la empatía, escucha activa, comunicación asertiva, las mismas que ayudaran a mantener un buen clima institucional con todos y todas.

Ante situaciones problemáticas de índole educativo, es necesario que el líder pedagógico actúe rápidamente, para ello se debe planificar, implementar y ejecutar un buen Plan de Acción con participación, diálogo y consenso de toda la comunidad educativa, a fin de buscar la o las mejores alternativas de solución a corto tiempo. Este plan debe estar muy bien fundamentado y estructurado con objetivos claros que permita que todos los implicados contribuyan a la solución de esta situación a fin de revertirla y lograr aprendizajes de calidad.

La implementación de un Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación por parte del director es clave y fundamental, porque va a permitir fortalecer las capacidades y desempeños de los docentes a partir de la reflexión y análisis de su propia práctica dentro de un ambiente de confianza y dialogo horizontal, que estimule el trabajo colaborativo y colegiado con el fin de promover la formación de comunidades de profesionales de aprendizaje, dentro de la IE o en las redes educativas, quienes impulsaran día a día la calidad educativa.

Referencias

- Ministerio de Educación. (2010). *Guía de orientaciones técnicas para la aplicación de la propuesta pedagógica curricular y metodológica*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2013). *Rutas de Aprendizaje Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación. (2014a). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación . (2014b). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Minedu
- Ministerio de Educación. (2015a). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima, Perú: Minedu.
- Ministerio de Educación . (2015b). *Rutas del Aprendizaje ¿Que y como aprenden nuestros niños y niñas? Área Curricular Comunicación*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2016). *Planificación Escolar*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educacion. (2017a). *Norma y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de La Educación Básica*. 6. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación MINEDU. (2017b). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación. (2017c). *Participación y clima institucional*. Texto. Lima: Minedu.
- .