

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA SE EXPRESA ORALMENTE DEL AREA DE COMUNICACIÓN DEL II CICLO DE EDUCACIÓN BASICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 180 “ERCILA RABINES DE TERRONES” DEL DISTRITO DE CHEPÉN, PROVINCIA DE CHEPÉN- UGEL CHEPÉN – LA LIBERTAD

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

MONDRAGÓN QUISPE, Nancy Elizabeth

La Libertad- Perú

2018

## Índice

Introducción .....	1
1. Identificación de la Problemática .....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E N° 180.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado .....	5
2. Diagnóstico.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados .....	8
2.1.1 Resultados cuantitativos .....	8
2.1.2 Resultados cualitativos .....	9
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo .....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico .....	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución .....	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada .....	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	22
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico .....	22
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico .....	22
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico .....	23
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico .....	23
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico .....	24
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	24
5.1.1.2.2 .Estrategias de acompañamiento pedagógico .....	24
5.1.1.3. Evaluación .....	25
5.1.1.3.1 Definición de evaluación .....	25
5.1.1.3.2 Estrategia de evaluación .....	26
5.1.1.3.3 Instrumentos de evaluación.....	26
5.1.1.3.4 Tipos de evaluación.....	26
5.1.2 Área de Comunicación .....	27
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación .....	27
5.1.2.2. Competencia se expresa oralmente.....	28

5.1.2.2.1 Estrategias pedagógicas para promover la expresión oral .....	28
5.1.2.2.2. Recursos y materiales para desarrollar la Competencia de expresión oral .....	29
5.1.2.2.3. Planificación de proyectos y sesiones de aprendizaje.....	30
5.1.2.3.4. Estrategias para favorecer las habilidades sociales y la convivencia.....	31
5.2 Experiencia Exitosa.....	32
6. Diseño del Plan de Acción .....	33
6.1 Objetivos .....	33
6.1.1 Objetivo general .....	33
6.1.2 Objetivos específicos.....	33
6.2 Matriz del Plan de Acción .....	34
7. Plan de Monitoreo y Evaluación .....	38
8. Presupuesto.....	43
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción .....	45
10. Lecciones Aprendidas .....	47

Referencias

Apéndices

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de Problemas.....	7
<i>Figura 2.</i>	Cuadro de Análisis de Resultados del Diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i>	Características del Rol como Líder Pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	35
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y Medidas del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	42
<i>Figura 7.</i>	Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.....	43

## **Introducción**

El presente Trabajo Académico se ha elaborado luego de haber identificado la problemática educativa consistente en el bajo nivel de logro de aprendizajes en la competencia de expresión oral en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 180 “Ercila Rabines de Terrones” del distrito de Chepén. Este problema fue priorizado con la participación activa y comprometida del personal docente, auxiliar y administrativo de la institución y con los padres de familia.

Consciente de que había que resolver este problema, se recopilaron las evidencias aplicando las estrategias de visita al aula y de Focus Group. De esta manera, se detectaron las causas que están al origen del problema, observando que hay limitaciones en el equipo docente en lo referente a la aplicación de estrategias adecuadas que ayuden al buen uso del lenguaje oral, manifestadas en el poco manejo del enfoque del área, la ausencia de proyectos innovadores, el uso inadecuado de materiales educativos y la deficiente gestión del clima de aula.

Las alternativas de solución fueron múltiples, pero el análisis minucioso de cada una de ellas permitió optar por la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Pedagógica, considerada como una alternativa viable en la Institución Educativa. Para llevar a bien esta alternativa, se diseñó un Plan de Acción, con un objetivo general y objetivos específicos claramente formulados y relacionados con los tres procesos que integran la mencionada alternativa. Se propusieron estrategias y actividades pertinentes y factibles, las cuales fueron organizadas y debidamente cronogramadas en la matriz del Plan de Acción, estimando la meta de cumplimiento de cada actividad.

El directivo asumió desde un primer momento su rol como líder pedagógico y se preocupó por promover la reflexión de los docentes sobre su propia práctica, haciéndoles comprender que son agentes de cambio en la educación y, por consiguiente, deben estar capacitados en el manejo de estrategias de enseñanza, procesos pedagógico y didácticos, recursos educativos, gestión de la convivencia, ya que tienen en sus manos la formación de los niños en su etapa de Educación Inicial.

Tomó en cuenta igualmente a los padres de familia, motivándolos a asumir su compromiso en el aprendizaje de sus hijos.

El trabajo está estructurado en diez acápite. En el acápite 1, se describe el contexto socio-cultural de la Institución Educativa y se formula el problema, analizando sus causas y efectos y concluyendo con la presentación del árbol de problemas. En el acápite 2, se han especificado los resultados de los instrumentos aplicados a estudiantes y docentes y se los ha relacionado con la visión de cambio expresada en los Procesos de la Institución Educativa, los Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño del Directivo.

En el acápite 3, se describe el rol del directivo como líder pedagógico, planteándose acciones que corresponde realizar para superar el problema detectado. El acápite 4 presenta la alternativa de solución priorizada, a saber, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Pedagógica, la cual es fundamentada en base a documentos normativos de gestión escolar, como los Procesos de la Institución Educativa, los Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

El acápite 5 brinda el marco teórico que sustenta la alternativa de solución e informa sobre la competencia de expresión oral del área de Comunicación en la cual se sitúa el problema, concluye con la presentación de una experiencia exitosa de gestión. En el acápite 6 se considera el diseño del Plan de Acción, el mismo que contiene la alternativa de solución, objetivos; general y específicos, indicadores, metas, estrategias, actividades a desarrollar a fin de solucionar la problemática seleccionada, responsables y el cronograma, todos organizados en una matriz.

En el acápite 7, se cimenta la necesidad de la implementación del Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción. El acápite 8 estima el presupuesto que se requiere para efectivizar la implementación del Plan de Acción y su financiación. En el acápite nueve se describe el proceso de elaboración del Plan de acción y el aporte de los módulos formativos en la formación del directivo. Finalmente, en el acápite 10, se enuncian las lecciones aprendidas durante la elaboración del presente trabajo, las cuales constituyen un aporte valioso en el ejercicio del liderazgo pedagógico.

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

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 180**

La Institución de Educación Inicial N° 180 “Ercila Rabines de Terrones” se encuentra ubicada al noreste del distrito de Chepén, entre el Jr. Manco Cápac s/n. y Calle San José, provincia de Chepén, departamento La Libertad. Creada mediante Resolución Directoral USE-CH N° 10844 como Institución Educativa N° 180, asume posteriormente el nombre de su fundadora Ercila Rabines de Terrones en homenaje a la labor realizada por la docente en beneficio de nuestros niños chepenanos.

La Institución Educativa está inmersa en una comunidad donde prolifera la drogadicción; delante de la IE, el tránsito de vehículos ligeros y pesados es recargado por encontrarse entre avenidas e instituciones educativas, lo que dificulta la normal circulación de estudiantes y de la comunidad; en la misma cuadra, existe un local que es utilizado como depósito de una ferretería con maderas y materiales inflamables, con riesgo de un posible incendio.

Según estimación de riesgo realizado por INDECI, se determinó que su vulnerabilidad es alta ante sismos de regular intensidad, afectándose la institución por ser de material inadecuado, con un tiempo de antigüedad mayor de 40 años, las paredes de los ambientes contiguos son construcciones de adobes, ventanas no resistentes. Además, al perímetro le faltan veredas presentando humedad en las paredes del frontis. La evacuación en los simulacros se realiza afuera, por cuanto el patio escolar no reúne seguridad por tener techado de fierro y calaminas.

De igual forma, debido al declive del jirón y del ingreso, no se cuenta además con un sistema adecuado de drenaje, hay propensión a una inundación en caso de lluvias fuertes. Para mitigar los riesgos se tiene el Plan de Gestión de Riesgos, los Planes de Contingencia, conformado el Comité de Riesgo y Desastre, así como los implementos necesarios y el personal en pleno, listo para actuar acertadamente en posibles desastres, en resguardo de la integridad física de los estudiantes.

El local escolar cuenta con 2,323.81 m<sup>2</sup>. La infraestructura escolar, construida en un solo piso, se encuentra distribuida: Pabellón A, dos aulas con paredes de ladrillo, techo de eternit de onda grande, la dirección con techo cielo raso en regular estado de

conservación; Pabellón B, dos aulas, y un ambiente acondicionado para almacén con calaminas en regular estado de conservación; Pabellón C con siete aulas, paredes de ladrillo, de los cuales dos techos son de material noble, dos son de calaminas y cuatro techos de eternit de onda grande, un pequeño ambiente utilizado como depósito para psicomotricidad; en el Pabellón D, hay dos ambientes para servicios higiénicos: uno para profesores, de material noble, en buenas condiciones, y otro para estudiantes varones y mujeres.

Actualmente, la IE alberga una población estudiantil de 350 estudiantes, de los cuales 170 son niños y 180 niñas, distribuidos en dos turnos, no se presentan casos de deserción escolar, la demanda crece continuamente, se cuenta con docentes especializadas, padres de familia, cuyo nivel socio económico es medio, la mayoría se desempeñan en el comercio ambulatorio. Igualmente, es alarmante observar que, para disminuir la franja de inequidad entre zona urbana y zona rural, es poco el avance que se puede percibir. Así tenemos que la infraestructura, el mobiliario son insuficientes e inadecuados, principalmente del área rural y urbano marginal. Además, es sorprendente que, de cada 100 niños menores de 3 años, solo 10 se encuentren matriculados.

Como fortaleza en la IE se puede mencionar la presencia del personal directivo, docente, administrativo, todos dispuestos al cambio, evidenciándose una cultura escolar cooperativa y colaborativa. Se cuenta asimismo con instituciones aliadas como la Municipalidad Provincial de Chepén, MINSA, Qali Warma, que brindan apoyo y asesoramiento en la ejecución de Proyectos Ambientales, y se están realizando de manera sostenible en la IE, obteniendo logros importantes a nivel regional. Dichos proyectos están inmersos en el PEI, en el PAT y en el Reglamento interno.

## 1.2 Formulación del Problema Identificado

Habiendo detectado, mediante observaciones durante el monitoreo y revisión de las actas de evaluación, que no se están alcanzando los aprendizajes esperados en el área de comunicación, se formuló el problema: “Bajo nivel de logro de aprendizajes en la competencia de expresión oral en el área de Comunicación en los estudiantes del II Ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 180 "Ercila Rabines De Terrones" del distrito de Chepén, provincia de Chepén, UGEL Chepén”.

Entre las causas que originan el problema mencionado se tiene la escasa práctica de habilidades sociales ante la ausencia de normas de convivencia. El factor asociado es del rubro de convivencia, correspondiente a los acuerdos de convivencia y medidas reguladoras. Se observa como efecto la existencia de conflictos en el aula, pues los niños discuten, no esperan su turno, se disputan el mismo material, llegando en ocasiones a agredirse; influyendo este malestar en el aprendizaje.

Otra de las causas es el inadecuado uso de los materiales educativos para lograr una buena expresión oral en los estudiantes, lo cual dificulta el logro de los aprendizajes de acuerdo al propósito de las sesiones. Se establece la relación con el factor de gestión curricular, en lo referente a las condiciones vinculado al cambio en las prácticas docentes, una de las variables mediadoras mencionada por Leithwood. Lo señalado trae como efecto niños poco comunicativos y poco expresivos, debido a que el uso inadecuado de materiales no genera aprendizajes significativos para desarrollar las habilidades comunicativas.

La tercera causa del problema es la aplicación de estrategias pedagógicas inadecuadas por parte de las docentes en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, estrategias que no permiten la estimulación oral de los niños de manera natural y espontánea. Esta causa se encuentra vinculada al factor de Monitoreo y Acompañamiento Docente en lo referente a técnicas e instrumentos, dificultad ocasionada por las pocas visitas del equipo directivo a las aulas, permitiendo que las docentes utilicen procesos de enseñanza tradicional. En lo que concierne al enfoque, su desconocimiento repercute en el desarrollo progresivo de los niveles de expresión oral en los niños y niñas, dificultando el progreso de sus competencias comunicativas.

La carente aplicación de proyectos innovadores para desarrollar las habilidades comunicativas y sociales constituye la cuarta causa, la falta de motivación para la

implementación de los mismos hace que las docentes caigan en lo rutinario, y no prioricen en la planificación curricular los proyectos de innovación institucional que faciliten la expresión y comunicación en los estudiantes. Se establece la relación con el factor de gestión del currículo concerniente a las condiciones de aprendizaje que se brinda a los estudiantes, lo cual trae como consecuencia la escasa interacción y socialización con los pares.

Finalmente, la última causa es el insuficiente Monitoreo a los docentes en el área de Comunicación, contemplando actividades que no promueven el desarrollo de la expresión oral en los estudiantes por desconocimiento del enfoque y de estrategias pertinentes. El factor asociado es el Monitoreo y Acompañamiento Docente orientado a la planificación y la oportuna retroalimentación formativa, siendo el efecto, la dificultad para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en el área de Comunicación.

La situación problemática que viene afectando directamente los aprendizajes podrá ser revertida contando con las fortalezas institucionales expresadas en el compromiso de la comunidad educativa, así como con el apoyo de las instituciones aliadas como la Municipalidad, MINSA, Qali Warma y otras. El trabajo conjunto permitirá mejoras en la comunicación no solo en el ambiente escolar, sino a nivel de la familia y comunidad, que podrá plantear soluciones factibles a las dificultades que afectan el entorno de la institución educativa y gestionarlas en las entidades correspondientes.

A continuación, se presenta el árbol de problemas.

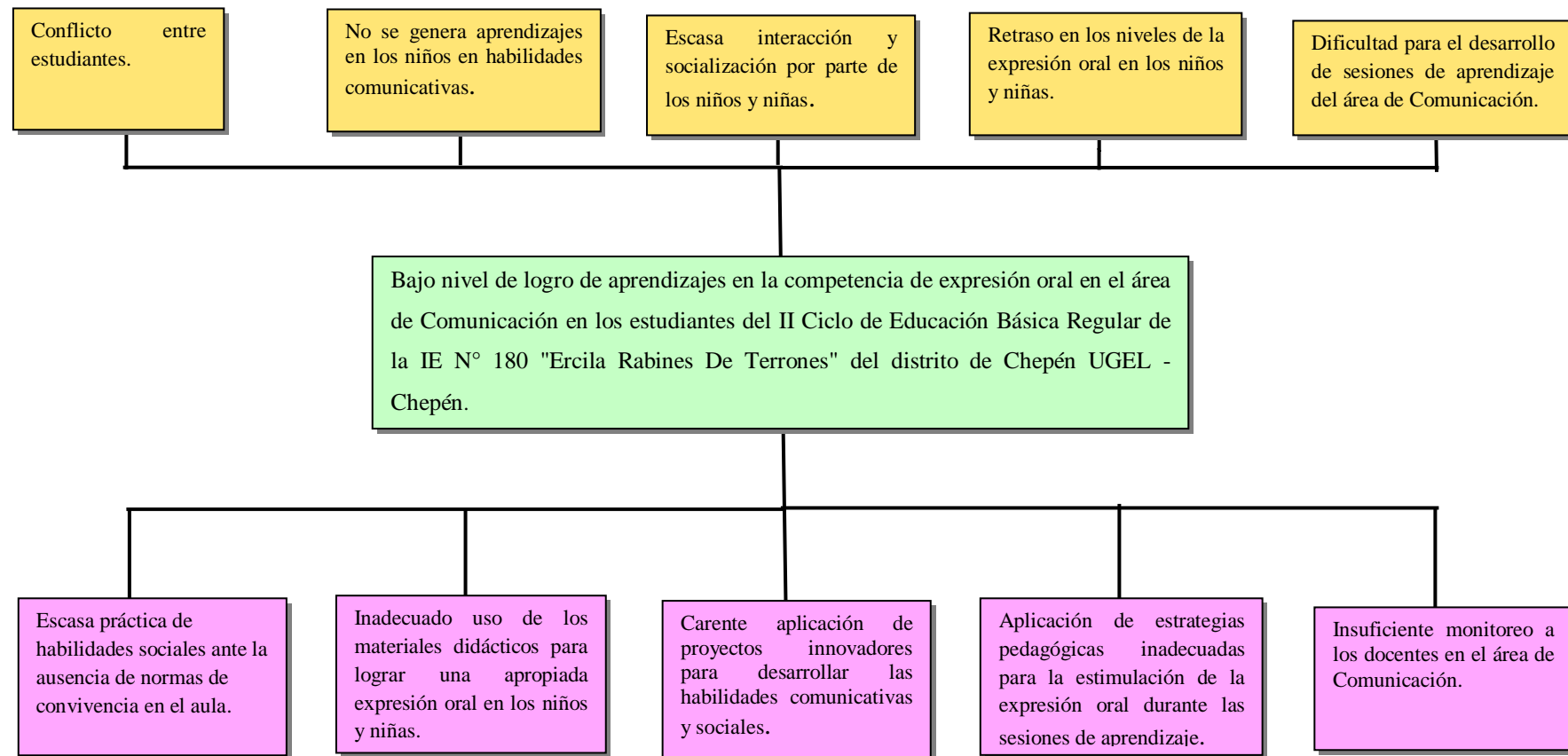


Figura 1. Árbol de Problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Los instrumentos empleados en el acopio de información fueron las fichas de monitoreo al desempeño docente y un cuestionario, al que respondieron los estudiantes. Para esta información se tuvo en cuenta los aspectos de planificación de sesiones, uso de materiales didácticos y el clima escolar, los que permitirán orientar y encontrar la forma y medios de solución al problema identificado, presentando en el párrafo siguiente los resultados cuantitativos y cualitativos.

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** En el ítem correspondiente a la sesión y/o proyecto planteado permite el desarrollo de habilidades comunicativas de los estudiantes, los resultados están distribuidos en tres niveles: considerando la muestra de 04 docentes monitoreados del II ciclo del nivel inicial, sección 4 años. De los cuales el 25 % logra el nivel satisfactorio, el 50% se sitúa en nivel de proceso y, el porcentaje restante en nivel de inicio. Esto demuestra que las sesiones de aprendizaje no están favoreciendo el desarrollo de las habilidades comunicativas, por el desconocimiento de las docentes del enfoque comunicativo, llegando muchas veces a la improvisación y a la rutina

En lo correspondiente a las estrategias que emplea la docente en la sesión de aprendizaje permite el desarrollo de la expresión oral, el 25% logra un nivel satisfactorio, el 50% está en proceso y el 25% en nivel de inicio. Esta dificultad refleja que los docentes, en su labor pedagógica, no desarrollan la competencia de expresión oral durante las sesiones de aprendizaje, generalmente por el desconocimiento en el uso de estrategias que conlleven a mejorar las competencias comunicativas y por su poca participación en el trabajo colegiado.

Los resultados concernientes al uso de materiales didácticos que favorecen el logro de aprendizajes están distribuidos en, 25% logran un nivel satisfactorio, el 50% se encuentran en nivel proceso y el 25% en nivel inicio. Esto implica que la mayoría de los docentes no utilizan de manera oportuna y significativa los materiales didácticos, debido a que no son seleccionados de acuerdo al propósito de la sesión y a

los intereses de niños y niñas, dificultando los aprendizajes en el área de Comunicación.

Estos resultados muestran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico no se está realizando de manera pertinente y no se está cumpliendo con el cronograma establecido. Se hace necesario intensificar el monitoreo y considerar en el acompañamiento temas relacionados con el enfoque y los procesos del área, con la programación de proyectos innovadores y sesiones de aprendizaje motivadoras, asimismo, incentivar el uso de materiales educativos que respondan al propósito de las sesiones. Igualmente, se debe promover el trabajo colaborativo que pueda conducir a la conformación de una comunidad profesional de aprendizaje en la Institución Educativa.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Para obtener información cualitativa, se realizó la técnica de grupo focal, en la cual participó una muestra de 7 estudiantes del II ciclo, respondiendo en forma oral un cuestionario de 6 preguntas de respuesta abierta y personal, lo cual permitió que den libremente su opinión sobre aspectos relacionados con el clima escolar en el aula y el uso de material didáctico durante las sesiones de aprendizaje.

En lo que refiere al uso de materiales educativos, se percibe la opinión favorable de los niños acerca del acceso que tienen a los materiales, manifestando que los utilizan en clase y que les resulta agradable usarlos para trabajar las actividades de aprendizaje. Sin embargo, se ha observado que las docentes no siempre seleccionan sistemáticamente el material para las sesiones considerando que es suficiente que el niño manipule los materiales, sin tener en cuenta el valor de los mismos en la construcción y el refuerzo de los aprendizajes, debido a la poca orientación recibida durante el monitoreo y acompañamiento.

Asimismo, según la apreciación de los niños, la docente realiza actividades que favorecen el trabajo grupal y el respeto de los acuerdos de convivencia en un ambiente escolar agradable y armonioso que favorece los aprendizajes, pues consideran que la docente los escucha cuando desean comunicar algo y los atiende y motiva su participación. Por el contrario, en la práctica se ha observado que hay deficiencias en este aspecto, pues las docentes no implementan espacios de juegos sociales debido a su desconocimiento de los beneficios del desarrollo de habilidades sociales para el aprendizaje de los estudiantes, el cual constituye un tema poco trabajado durante el monitoreo y acompañamiento pedagógico.

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

El problema que está al centro del presente estudio es el Bajo nivel de logro de aprendizajes en la competencia de expresión oral en el área de Comunicación en los estudiantes del II Ciclo de Educación Básica Regular (EBR) de la IE N° 180 “Ercila Rabines De Terrones” distrito y provincia de Chepén. Luego de identificar el problema, se elaboró el diagnóstico empleando instrumentos cuantitativos y cualitativos, cuyos resultados son analizados con los documentos normativos de gestión escolar, llegando a establecer relaciones del problema y sus propuestas.

Los resultados cuantitativos muestran que las docentes no promueven suficientemente el desarrollo de las habilidades sociales y comunicativas en los estudiantes durante la ejecución de proyectos y sesiones de aprendizaje; tampoco dan oportunidad para que ejerciten la expresión oral con juegos iconos verbales como rimas, adivinanzas, trabalenguas, poesías y recetas; se observó igualmente que no siempre seleccionan el material considerando la importancia y el propósito de la sesión. Se concluyó que es fundamental intensificar el monitoreo y acompañamiento pedagógico, así como incentivar la participación de los docentes en círculos de interaprendizaje y en talleres para intercambiar experiencias sobre los beneficios del uso de materiales y conocer nuevas perspectivas.

Para un mejor análisis de estos resultados, se establece la relación del problema con los Procesos de la Institución Educativa, los cuales precisan que la gestión basada en procesos permite brindar un servicio educativo eficiente y eficaz para lograr resultados que beneficien a la comunidad educativa. Se basa en la identificación, selección y documentación de procesos que generan valor en cada etapa, hallándose estos organizados en el Mapa de Procesos de la Institución Educativa y son de tres tipos: los procesos estratégicos (PE) relacionados a la dirección y liderazgo; los procesos operativos (PO), afines al desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y los procesos de soporte (PS) relacionados al funcionamiento de la institución.

La relación del problema se establece igualmente con los Compromisos de Gestión Escolar, los cuales constituyen prácticas fundamentales que involucran directamente al líder pedagógico para asegurar que los estudiantes aprendan. De la

misma manera, el problema de la Institución Educativa N° 180, se analiza a la luz de las competencias del Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBBDirectivo), que es una herramienta estratégica que establece seis competencias priorizadas para ser cumplidas por el equipo directivo de las Instituciones Educativas.

Los procesos de gestión escolar considerados en el Texto del módulo 2, Planificación Escolar (MINEDU, 2016b) implicados en estos hallazgos se refieren al desarrollo de la investigación e innovación pedagógica (PO03.2), la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3), el desarrollo de trabajo colegiado (PO02.3) y administración de bienes y recursos y materiales (PS03), todos ellos tendientes a la adopción de medidas para la mejora continua (PE03.3). Asimismo, se establece la relación con el Compromiso 1: Progreso de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE y con el Compromiso 4: Acompañamiento y Monitoreo a la Práctica Pedagógica.

Por otro lado, existe vinculación con el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MINEDU, 2014b) en lo correspondiente a la Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje, a la Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje y a la Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales.

En lo correspondiente a los resultados cualitativos, se tiene la opinión de los niños que consideran que la docente favorece un clima de paz y armonía, que promueve el trabajo en grupo y que los escucha cuando se dirigen a ella; asimismo, manifiestan que les proporciona materiales atractivos en clase y los deja usarlos libremente. Este último resultado difiere del resultado cuantitativo relacionado con los materiales, posiblemente porque los niños valoran y disfrutan manipulando materiales, aunque estos no respondan necesariamente al propósito de la sesión.

Se establece la relación con los procesos de promoción de la convivencia escolar (PO05.1), desarrollo de la investigación e innovación pedagógica (PO03.2) y disposición de espacios para el aprendizaje (PO02.3), así como administración de bienes y recursos y materiales (PS03). El compromiso de gestión implicado es el

Compromiso 5: Gestión de la Convivencia Escolar en la Institución Educativa, que refuerza el desarrollo de la Competencia 2 del MBDDirectivo: Promueve y sostiene la participación democrática de los actores de la Institución Educativa y la comunidad, a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

El análisis presentado de las relaciones del problema con los compromisos de gestión, los procesos y el Marco del Buen Desempeño Directivo representan un reto para el directivo de la IE, de asumir el rol de líder pedagógico, a fin de elevar el nivel de logro de aprendizajes en la competencia de expresión oral en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de EBR de la IE N° 180 “Ercila Rabines de Terrones”. Para ello, será necesario implementar acciones de mejora que revertirán cada causa identificada.

Dichas acciones de mejora se expresan en los siguientes desafíos: Promover una convivencia escolar armoniosa, favorable y placentera entre estudiantes, desarrollar aprendizajes significativos en habilidades comunicativas utilizando materiales educativos adecuados, motivadores, teniendo en cuenta las necesidades de los niños y niñas a fin de mejorar la expresión oral, implementando proyectos innovadores y desarrollar las habilidades comunicativas de los estudiantes.

A continuación, se presenta el Cuadro de Análisis de Resultados del Diagnóstico.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicadas?
<p>Bajo nivel de logro de aprendizajes en la competencia de expresión oral en el área de Comunicación en los estudiantes del II Ciclo de EBR de la IE N° 180 "Ercila Rabines De Terrones" del distrito de Chepén UGEL - Chepén.</p>	<p><b>Resultados cuantitativos:</b></p> <p>En el ítem “<i>La sesión y/o proyecto planteado permite el desarrollo de habilidades comunicativas de los estudiantes</i>” el 25 % de los docentes monitoreados lograron el nivel satisfactorio, el 50% lograron ubicarse en el nivel de proceso y el 25 % se encuentran en inicio de programar sesiones de aprendizaje que desarrollen habilidades comunicativas</p> <p>En el ítem “<i>Las estrategias que emplea la docente en la sesión de aprendizaje permite el desarrollo de habilidades comunicativas</i>” el 25% logró un nivel satisfactorio, el 50% se encuentran en proceso y el 25% en nivel inicio de usar estrategias que desarrollan habilidades comunicativas.</p>	<p><b>PE03.1</b> Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE</p> <p><b>PE03.3.</b> Adoptar medidas para la mejora continua</p> <p><b>PO03.2</b> Desarrollar investigación e innovación pedagógica.</p> <p><b>PE03.3.</b> Adoptar medidas para la mejora continua</p> <p><b>PO03.1</b> Desarrollar trabajo colegiado</p> <p><b>PO03.3.</b> Realizar acompañamiento pedagógico.</p> <p><b>PO04.1.</b> Desarrollar sesiones de aprendizaje</p>	<p><b>COMPROMISO 1</b></p> <p>Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.</p> <p><b>COMPROMISO 2</b></p> <p>Retención anual de estudiantes en la IE.</p> <p><b>COMPROMISO 4</b></p> <p>Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE</p>	<p><b>Competencia 1</b></p> <p>Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p><b>Competencia 3</b></p> <p>Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.</p> <p><b>Competencia 5</b></p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>

	<p>Con respecto al ítem <b>“Los materiales didácticos empleados en la sesión de aprendizaje son significativos y favorecen el logro de aprendizajes”</b> el 25% alcanzó un nivel satisfactorio, el 50% se encuentran en proceso y el 25% está en inicio de utilizar materiales adecuados en las actividades de aprendizaje. para favorecer el logro de los aprendizajes.</p>	<p><b>PE03.1</b> Monitorear el desarrollo de los procesos de la I.E</p> <p><b>PE03.3.</b> Adoptar medidas para la mejora continua</p> <p><b>PS03.</b> administración de bienes, recursos y materiales</p>		<p><b>Competencia 6</b></p> <p>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>
	<p><b>Resultados cualitativos:</b></p> <p>Según la percepción de los niños la docente realiza actividades que favorecen el trabajo grupal y las normas de convivencia en un ambiente escolar armonioso y favorable a los aprendizajes.</p> <p>Asimismo los materiales que utilizan en clase les resultan agradables para trabajar la sesión de aprendizaje.</p> <p>Sin embargo según la observación de las sesiones de aprendizaje existen algunas deficiencias por parte de las docentes</p>	<p><b>PO05.1</b> Promover la convivencia escolar.</p> <p><b>PO05.2</b> Prevenir y resolver conflictos</p> <p><b>PO05.3</b> Promover la participación de la comunidad educativa.</p> <p><b>PO05.4</b> Vincular la IE con la familia.</p>	<p><b>COMPROMISO 4</b> Acompañamiento y moni-toreo a la práctica pedagógica en la IE</p> <p><b>COMPROMISO 5</b> Gestión de la convivencia escolar en la IE</p>	<p><b>Competencia 2</b></p> <p>Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>

Figura 2. Cuadro de Análisis de Resultados del Diagnóstico.

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

Como líder pedagógico para optimizar los aprendizajes y fortalecer la práctica docente basada en el trabajo cooperativo y colaborativo, se ha tomado en consideración las dimensiones del liderazgo pedagógico propuestas por Viviane Robinson (2008), referida en el Texto del módulo 1, Gestión Escolar (MINEDU 2016a). La primera dimensión es el establecimiento de metas y expectativas. Se propone capacitar a las docentes sobre planificación, el uso de procesos didácticos y estrategias para lograr niños expresivos, comunicativos y espontáneos.

La segunda dimensión, el uso estratégico de los recursos pedagógicos se logrará con la implementación de proyectos de innovación institucional, para mejorar la expresión oral, eligiendo para ello, el material didáctico acorde al propósito de aprendizaje y a los intereses de los estudiantes, y para su elaboración se utilizará recursos naturales de la comunidad a través del trabajo comprometido y colectivo del docente.

La tercera dimensión propone el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento docente, observando de manera sistemática los resultados que alcanzan los estudiantes para realizar los reajustes en la metodología de enseñanza, asegurando el logro de las metas de aprendizaje en concordancia con el currículo y garantizando mejores resultados de aprendizaje.

La cuarta dimensión, promover y participar en el desarrollo profesional de los docentes, se logrará con la organización de jornadas de interaprendizaje, con el propósito de fomentar el trabajo colegiado, cooperativo, e intercambiando experiencias docentes en el uso de estrategias didácticas en el área de Comunicación, donde el docente podrá conducir talleres para fortalecer su confianza y profesionalismo.

La última dimensión, es garantizar un ambiente seguro y de soporte, promoviendo jornadas de sensibilización, alianzas estratégicas y/o convenios que integren a docentes y estudiantes, a fin de mantener estrecha coordinación y mejorar el clima institucional en una comunidad comprometida en asumir su rol protagónico, a

fin de mejorar los aprendizajes y brindar una educación de calidad, tal como se observa en el cuadro siguiente.

<b>Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson</b>	<b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>	<b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>
Establecimiento de metas y expectativas	Coordinar la Capacitación a los docentes en el desarrollo de estrategias metodológicas sobre expresión oral.	Porque constituye un reto contar con docentes involucrados y capacitados en el manejo de procesos didácticos y estrategias metodológicas en la enseñanza aprendizaje en expresión oral para lograr niños expresivos, comunicativos y espontáneos
Uso estratégico de los recursos	Gestionar la realización de proyectos y/o talleres vivenciales que favorezcan la expresión oral, seleccionando los materiales didácticos en las sesiones de aprendizaje	Para comprometer a la plana docente su participación activa en el desarrollo de proyectos innovadores
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Brindar Monitoreo y acompañamiento permanente asumiendo responsabilidades compartidas para mejorar los aprendizajes	Para alcanzar las metas y compromisos y garantizar mejores resultados de aprendizaje
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	A través del trabajo colegiado implementar estrategias en la planificación curricular que favorezcan la expresión oral en los niños y niñas de 3 a 5 años.	Para que los docentes utilicen adecuadas estrategias metodológicas de acuerdo al enfoque del área fomentando el trabajo organizado, cooperativo.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Programar jornadas de sensibilización a los docentes y padres de familia sobre la importancia del desarrollo de una adecuada expresión oral en los niños/as para desarrollar las habilidades comunicativas.  Establecer alianzas estratégicas y/o convenios	Para integrar activamente a docentes y padres comprometiéndolos con su rol protagónico en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

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

La reflexión para dar solución al problema, bajo nivel de logro de aprendizajes en la competencia de expresión oral en el área de Comunicación en los estudiantes del II Ciclo de EBR de la IE 180 "Ercila Rabines De Terrones del distrito de Chepén, UGEL Chepén, conlleva a priorizar la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica por ser la alternativa más acertada y factible, opción que responde a razones de impacto del MAE en el logro de los aprendizajes, generación de mayores cambios en la escuela y en la Gestión Curricular y de Convivencia escolar; es importante contar con la participación de los distintos actores educativos, así como el desarrollo de actividades que permitan gestionar la institución educativa desde las prácticas del liderazgo pedagógico.

El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y por ende los aprendizajes en el área de Comunicación, de manera puntual en la expresión oral. Se evidencia su relación con la competencia 6 del MBDDirectivo, la cual hace referencia a la Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje; asimismo, se relaciona con la competencia 3, favoreciendo las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales y financieros.

La implementación del MAE se concreta igualmente en el compromiso de gestión escolar 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica, siendo el objetivo central el aprendizaje de los estudiantes, generando de esta manera acciones para promover el desarrollo de la expresión oral en los estudiantes, empleando materiales educativos adecuados que ayuden a asimilar e interiorizar los nuevos aprendizajes; considerando además, que el clima escolar es un factor clave para mejorar los aprendizajes se debe tener en cuenta el compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar.

A partir de los resultados del diagnóstico, obtenidos a través de la ficha de monitoreo y el cuestionario de preguntas, se tomó en consideración los compromisos mencionados anteriormente. Para el logro de estos compromisos es importante contar con el involucramiento de la comunidad educativa, propiciando la participación, colaboración y compromisos de cada uno de los actores hacia la consecución de los

objetivos y metas propuestas. Estos compromisos tienen dos aspectos muy importantes: uno de ellos es el logro de aprendizajes y el otro es la generación de condiciones básicas de aprendizaje que propician en los estudiantes el desarrollo de la expresión oral a través de la implementación de estrategias pedagógicas y el adecuado uso de los materiales educativos.

El MAE se implementará en atención a las necesidades de los docentes en el área de Comunicación, así como a las características de polidocencia de la institución educativa, La propuesta de solución responde a las deficiencias encontradas en las evidencias recogidas del diagnóstico situacional de la IE, debiendo fortalecer el desarrollo de la competencia de expresión oral al empoderar a las docentes en la aplicación de estrategias metodológicas, a fin de propiciar la mejora de la práctica docente que va a repercutir en los aprendizajes de los estudiantes.

Para solucionar este problema, se utilizará las potencialidades con que cuenta la comunidad, como el cerro Vía crucis, el complejo arqueológico de San José de Moro, centros comerciales, Tottus entre ellos. Todas constituyen oportunidades de aprendizaje vivencial y significativo para los estudiantes, pues las visitas y diversos materiales visuales que se recojan en dichos lugares, serán propicios para que los estudiantes relaten sus experiencias de las visitas y describan las ilustraciones, ejercitando de esta manera su expresión oral.

El directivo Líder Pedagógico, tiene la responsabilidad de mantener y garantizar los aprendizajes, así como propiciar un clima escolar basado en el respeto, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad donde cada uno de los actores debe involucrarse asumiendo compromisos para brindar una educación de calidad, los docentes siendo conscientes del rol que deben cumplir en la construcción de los aprendizajes, el personal de servicio manteniendo los ambientes limpios y saludables para el desarrollo de las labores educativas, el personal administrativo apoyando para que se produzcan aprendizajes, los padres de familia como colaboradores activos en el proceso de aprendizaje de sus menores hijos y, finalmente, el directivo liderando todo el proceso de aprendizaje.

Para el logro de los objetivos propuestos en la alternativa de solución, se buscará firmar convenios interinstitucionales con las diferentes organizaciones y empresas estatales y privadas que se tiene en la localidad, como bancos, cajas financieras, la municipalidad provincial a través de su autoridad local para que brinde su apoyo en la mejora del local escolar y permita el acceso de los estudiantes a la biblioteca

municipal para utilizar los libros y textos que les interesen. De igual forma, el MAE promoverá la participación de las familias en el proceso de aprendizaje de sus hijos, asistiendo a las escuelas de padres y talleres, así como promoviendo la práctica de valores desde sus hogares. Se contará igualmente con los aliados estratégicos como Demuna, UGEL-Chepén que brindan el apoyo y asesoramiento.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica genera valor con los procesos de la gestión, partiendo de la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.3). El MAE se vincula asimismo a los procesos operativos de fortalecimiento del desempeño docente (PO03) mediante la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3) y la promoción del trabajo colegiado (PO03.1).

La visión de mejora del MAE considera la convivencia escolar como factor que influye en los aprendizajes, de ahí su vinculación a los procesos de promoción de convivencia escolar (PO05.1) y a la prevención y solución de conflictos (PO05.2). En lo correspondiente a los procesos de soporte, la relación se evidencia con la administración de bienes, recursos y materiales educativos (PS03), específicamente con distribuir y preservar (PS03.2), asimismo con administrar recursos humanos (PS01), de manera directa con monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Estas actividades están orientadas hacia la transformación de la situación inicial, “Bajo nivel de logro de aprendizajes en la competencia de expresión oral en el área de Comunicación en los estudiantes del II Ciclo de EBR de la IE 180 "Ercila Rabines De Terrones", para alcanzar mejores resultados, a través del monitoreo y generar una visión de cambio en la institución educativa, en la cual el diálogo, los juegos ícono verbales, la libre expresión oral constituirán el centro de la actividad educativa, logrando estudiantes que sepan comunicar libre y espontáneamente sus vivencias utilizando un lenguaje acorde a su edad y sus necesidades, participando en el desarrollo de las habilidades comunicativas de su familia, y estableciendo el diálogo intergeneracional e intercultural en el entorno en el cual se desenvuelven.

Para el logro de esta alternativa de solución, se tiene que propiciar espacios de participación democrática a través de la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje, trabajo colegiado y colaborativo; para ello, se debe emplear mecanismos de participación tales como reuniones, asambleas, jornadas pedagógicas, propiciando la coordinación, participación y colaboración mutua para establecer canales comunicativos entre los docentes y asegurar la toma de decisiones

consensuada. La extensión de la comunicación a toda la comunidad educativa se podrá hacer a través de las redes sociales, paneles informativos, comunicados, volantes, avisos, etc. De esta manera, las decisiones concertadas conducirán a alcanzar los resultados de aprendizaje esperados.

La implementación y ejecución del MAE como alternativa de solución pertinente al problema priorizado, probablemente encontrará algunas dificultades como el incumplimiento del directivo en las vistas programadas al aula debido a recargada labor administrativa, o poca disponibilidad de tiempo de los docentes para realizar la reflexión colegiada. Estas dificultades se podrán superar con cronogramas de visita y asesoría personalizada consensuada, que reafirmen la relación horizontal directivo-docente. Para ello es importante generar espacios de participación que permitan la reflexión de la práctica pedagógica, desarrollando actividades que evidencien el análisis de resultados del monitoreo, esbozando acciones de mejora, y estableciendo compromisos y responsabilidades con los integrantes de la comunidad educativa.

El directivo, como líder pedagógico, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento, evaluar las metas y expectativas de la institución, así como consensuarlas con los docentes para la mejora de los aprendizajes, asumiendo compromisos; se preocupa por la aplicación de las estrategias adecuadas para su implementación y la observación, organización y orientación de las actividades que coadyuven a la mejora de los aprendizajes y al desarrollo profesional de los docentes. En este sentido, es necesario establecer espacios de reflexión colegiada, centrándose en la planificación de sesiones que desarrollen la expresión oral en los estudiantes, promoviendo un entorno saludable tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables del aprendizaje de sus hijos.

El MAE es una alternativa sostenible en experiencias de gestión que reafirman su factibilidad para la reflexión del docente, como es el caso de las “Experiencias en el Fortalecimiento del Acompañamiento Pedagógico entre Docentes, para la Mejora de la Calidad Educativa” desarrollada en la institución educativa N° 7035 de San Juan de Miraflores, ubicada en el distrito de San Juan de Miraflores, provincia y región Lima. Sus resultados muestran una actitud y respuesta positiva de los docentes frente al acompañamiento pedagógico y mejora en la labor pedagógica.

El Ministerio de Educación, en la Guía para la formulación del plan de monitoreo Regional y Local señala que el monitoreo es,

Un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (MINEDU, 2016c, p. 6)

En tal sentido, el MAE implica la conjunción de procesos sucesivos: el monitoreo, que permite recoger información de la labor pedagógica; luego el acompañamiento, que da oportunidad para la reflexión del docente. Ambos procesos deben concluir en la retroalimentación formativa, considerada como una estrategia viable de monitoreo pedagógico de la práctica docente, la cual se complementa con otras estrategias de acompañamiento como el intercambio de experiencias entre pares al interior de los grupos de interaprendizaje, la realización de pasantías, la formación de comunidades profesionales de aprendizaje. Todo ello en vista de la toma de decisiones conducentes a la mejora de los aprendizajes.

Asimismo, esta propuesta de solución toma en cuenta la evaluación de la práctica docente, valiéndose de estrategias tales como la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, debiendo diseñarse los instrumentos pertinentes como la ficha de autoevaluación docente, la ficha diagnóstica, así como determinándose los criterios de evaluación que deberán ser tomados en cuenta para ver los avances de las docentes en su práctica pedagógica orientada a favorecer la expresión oral de los estudiantes.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

En las páginas siguientes se sustenta la alternativa de solución priorizada recurriendo a fuente bibliográficas pertinentes, a fin de definir los conceptos necesarios para la implementación del plan de MAE y su relación con el problema de aprendizaje priorizado; se concluye con la descripción de experiencias exitosas en el campo de la gestión escolar.

**5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.** Estos procesos basados en el diálogo horizontal, la comunicación abierta y el intercambio de experiencias a partir de la observación de las prácticas pedagógicas permitirán optimizar el trabajo en el aula bajo el enfoque crítico reflexivo, por lo que es indispensable conocer los conceptos que se desarrollarán para un mejor entendimiento.

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

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* El monitoreo pedagógico es un proceso que implica la observación del desempeño docente durante la sesión de aprendizaje; permite el recojo de información sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos y didácticos que ocurren en el aula y sobre las condiciones que intervienen en el proceso de aprendizaje. Conlleva la reflexión posterior del docente sobre su práctica, la asesoría por parte del directivo y la adecuada toma de decisiones para la mejora de la gestión de los aprendizajes de los estudiantes.

Mediante la observación directa, se registran los hechos ocurridos en la interacción docente-estudiante y estudiante-estudiante. Estos datos se convierten en información útil para la reflexión conjunta entre el director y el docente de aula, en relación al respeto de las normas de convivencia consensuadas y a la influencia de esta en el logro de aprendizajes, lo que permitirá asumir compromisos para superar las dificultades encontradas. Es así que,

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión (...) En otras palabras, se monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y

considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (MINEDU, 2014a, p. 51)

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo*. Existen diversas estrategias de monitoreo que proporcionarán información respecto al desempeño docente (MINEDU, 2017b). Considerando el contexto de la institución educativa, así como las necesidades formativas de los docentes, las más pertinentes podrían ser:

- *Visita al aula*. Es el proceso de observación y registro de hechos durante la ejecución de la sesión de aprendizaje para posteriormente realizar la asesoría y compromisos. Su finalidad es obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico personalizado y diferenciado en el enriquecimiento de las capacidades profesionales concernientes a los desempeños docentes en el desarrollo de la competencia se expresa oralmente en el área de Comunicación (MINEDU, 2014a). Esta estrategia será priorizada por tratarse de una IE polidocente.

- *Autogestión*. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la apreciación de su desempeño según los indicadores propuestos, para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para lograr una buena práctica pedagógica; esta estrategia promueve la autoreflexión del docente, quien, usando diarios reflexivos y fichas de autoevaluación, registra los acontecimientos producidos en las sesiones de aprendizaje

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en el área de Comunicación*. Los instrumentos a emplear para recabar información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del desempeño docente, pueden ser:

- *Ficha de observación*. Es un instrumento de recojo de información cualitativa y cuantitativa de la práctica pedagógica Busca recoger evidencias del trabajo docente para identificar necesidades de apoyo pedagógico que deben ser atendidas para mejorar su desempeño en el aula. Esta ficha contempla aspectos respecto de la programación curricular de aula, el tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de expresión oral y clima óptimo del aula, asimismo considera las necesidades docentes priorizadas en el problema identificado.

- *Cuaderno de campo*. Es un documento abierto para hacer anotaciones de manera detallada conteniendo observaciones, comentarios, informaciones, evidencias de hechos y reflexiones que se suscitan cuando se ejecuta trabajos de campo, referente a aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente en un periodo

determinado de tiempo y que luego llevarán a un análisis de resultados a partir del diálogo crítico reflexivo, programando las acciones de mejora hacia el logro de las metas institucionales.

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

5.1.1.2.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* Es una estrategia de formación del docente en servicio, la misma que, mediada por el acompañante, promueve la reflexión de los docentes a partir de las observaciones registradas durante el monitoreo. Conduce a la toma de conciencia de sus dificultades, con la consiguiente mejora de su práctica pedagógica mediante la implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional, orientándola a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido el acompañamiento pedagógico, es una estrategia de formación en la “acción” que se realiza en la misma institución educativa, generando y fortaleciendo una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica en la Institución Educativa.

El acompañamiento es considerado un recurso pedagógico importante para el fortalecimiento profesional de los docentes; será efectivo si se apoya en relaciones horizontales entre el acompañante y el acompañado, sin definición de niveles de superioridad y jerarquía; el intercambio de ideas y experiencias entre ambos requiere interacción auténtica, en un ambiente de aprendizaje mutuo y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución.

Este proceso de intercambio profesional se sitúa en el marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Se produce a través del diálogo franco y abierto, a partir de la observación y la evaluación del trabajo en el aula; implica que ambos participantes posean habilidades comunicativas interpersonales, es decir, que tengan la capacidad para compartir y la predisposición para establecer compromisos que ayuden a crecer juntos.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico para la expresión oral.* Al igual que el monitoreo, el acompañamiento debe adecuarse a las necesidades formativas de cada docente, por ello el directivo en su rol de acompañante es conveniente que cuente con diversas estrategias para utilizarlas con buen criterio, siendo:

- *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes entre docentes y directivos de una institución para profundizar conocimientos pedagógicos relevantes al trabajo que se viene realizando. Favorece la

socialización y valoración de las experiencias docentes exitosas a través de la reflexión., promoviendo la innovación pedagógica y la investigación acción en aula.

- *Talleres de actualización docente.* Se realizan con la finalidad de fortalecer las capacidades pedagógicas docentes, focalizando aspectos puntuales de la práctica educativa o institucional que requieren mejora, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con prácticas educativas de calidad, guiados con el liderazgo de un experto que ofrece el taller. Son espacios de formación docente para contribuir en el manejo del enfoque y metodología del área de comunicación.

- *Pasantías.* Es la observación directa del desempeño exitoso en determinada estrategia de un docente en aula por otro (pasante) que tiene dificultades en la aplicación de dicha estrategia, previamente se debe identificar las buenas y malas prácticas durante el proceso pedagógico, la aplicación de determinada metodología o estrategia para luego organizar la pasantía de tal manera que los estudiantes de los docentes involucrados permanezcan atendidos durante el desarrollo del proceso.

- *Acompañamiento entre pares,* interacción entre docentes por iniciativa propia con el propósito de compartir y contribuir a mejorar sus prácticas pedagógicas, pueden reunirse dentro y fuera de la jornada pedagógica, ya sea para compartir experiencias o para planificar sus actividades, incorporando estrategias exitosas que lograron mantener a los estudiantes involucrados durante la sesión de aprendizaje

### **5.1.1.3. Evaluación.**

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación.* La evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño, asuma compromisos con responsabilidad; identifique su potencial para la adecuación y aplicación de estrategias innovadoras, identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para mejorar su labor docente.

En el caso de la evaluación de la práctica pedagógica, constituye una forma de verificar aspectos fundamentales del trabajo cotidiano de los docentes, es decir, la calidad de la programación y ejecución de sesiones, así como el uso de estrategias, material educativo y recursos interpersonales de convivencia con los estudiantes. Informa sobre el cumplimiento de compromisos asumidos por los docentes luego del monitoreo y acompañamiento y permite acciones de retroalimentación formativa.

En lo que respecta a la evaluación de los aprendizajes, es la valoración de los desempeños de los estudiantes frente a situaciones reales. Se orienta a la medición de

los logros alcanzados en el desarrollo de una competencia. En el caso de la Expresión oral, una evaluación coherente permitirá verificar si los estudiantes relatan espontáneamente sus experiencias usando la pronunciación correcta de las palabras y vocabulario adecuado a su edad. Tiene finalidad formativa, no punitiva.

#### 5.1.1.3.2. *Estrategia de evaluación.*

- *Portafolio*, carpeta docente en que se recoge una selección de materiales, llamadas muestras o evidencias, con la intención de dar cuenta del aprendizaje realizado por el docente a lo largo de un proceso de formación a partir de reflexionar sobre lo que dichas muestras representan y evaluarlo. Dicho de otro modo, los portafolios son un reflejo especialmente genuino de un proceso de aprendizaje. Por eso, más que una forma de evaluar puede entenderse como un modo de entender el confuso proceso de enseñanza aprendizaje y resulta valioso para nuestra práctica educativa.

#### 5.1.1.3.3. *Instrumentos de evaluación.*

- *Listas de Cotejo o de Control*, permite identificar el actuar con respecto a las actitudes, habilidades y destrezas de un individuo, se usa para evaluar su desempeño docente en un periodo de tiempo determinado, consta de un listado o serie de ítems de acuerdo a lo que necesitamos saber del docente. Los indicadores de logro, están organizados de tal manera que evaluación sea formativa y podamos organizar la información y tomar en cuenta el tipo de acompañamiento diferenciado y fortalecer las falencias observadas (Bordas, M., 2009).

- *Escala de Observación*, instrumento ordenado que contiene un conjunto de ítems, y nos van a permitir medir la frecuencia de las conductas de desempeño docente que han sido observadas sistemáticamente en las visitas durante las jornadas de trabajo en un tiempo determinado. (León, M., 2012).

5.1.1.3.4. *Tipos de evaluación.* El texto del módulo Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente hace referencia sobre la evaluación del profesorado, el cual responde a dos propósitos: responsabilidad y desarrollo profesional, es decir para reunir datos que establezcan los niveles mínimas aceptables de competencias logradas por los docentes y para reunir datos que ayuden a crecer a los docentes, cuyo desempeño requiere avanzar a niveles mayores de competencia, podríamos decir que el primer propósito distingue a las evaluaciones de carácter administrativo, relacionadas con las demandas de movilidad y permanencia en la

carrera pública magisterial y el segundo a las evaluaciones de carácter formativo, dirigidas a aportar evidencias sobre debilidades y fortalezas de la práctica docente. (MINEDU, 2017)

- *La autoevaluación.* La autoevaluación de la práctica docente es una herramienta de evaluación formativa, consta de un cuestionario de preguntas donde los profesores formulan opiniones valorativas sobre la efectividad de su trabajo como profesionales responsables de la formación integral de un grupo de estudiantes. Este conjunto de valoraciones sobre su propia actividad en el aula y en la escuela, constituye un elemento imprescindible para mejorar progresivamente los procesos educativos en mejora de los aprendizajes.

- *La coevaluación.* La interacción entre pares, va a permitir a los docentes observar sus desempeños durante el desarrollo de las actividades de aprendizaje, haciendo visible ciertas acciones y/o estrategias que se están aplicando sin resultados positivos que motiven y generen aprendizajes significativos, ayuda al docente a tomar decisiones que le impulsen a efectuar cambios en la metodología y estrategias aplicadas durante las actividades de aprendizaje

- *La heteroevaluación.* Se realiza durante la segunda y tercera visita que está a cargo del equipo directivo, parten de la observación del desenvolvimiento que tiene el docente frente a sus estudiantes y la aceptación e impacto que las estrategias aplicadas motivan reacciones positivas, sirve para promover cambios y/o adecuaciones en la práctica docente de manera que adapte su enseñanza a las necesidades de los estudiantes.

### **5.1.2 Área de Comunicación.**

**5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.** El enfoque del área es el enfoque comunicativo textual porque enfatiza las prácticas sociales del lenguaje y responde a una necesidad o situación comunicativa, pues parte de situaciones reales de comunicación que exigen a los estudiantes la comprensión y producción de textos orales y escritos de distinto tipo, formato y género textual, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los escritos, audiovisuales y virtuales, entre otros.

El enfoque del área de Comunicación se enmarca en una perspectiva sociocultural porque la comunicación se realiza en contextos sociales y culturales diversos donde se generan identidades individuales y colectivas. El lenguaje oral y escrito adopta características propias en cada uno de esos contextos, particularmente el lenguaje oral que, por ser menos formal, toma entonación, vocabulario y construcción de acuerdo a

la usanza del lugar. De ahí que hay que conocer cómo se usa el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico y sus características socioculturales.

**5.1.2.2. Competencia: se expresa oralmente.** Según el MINEDU, esta competencia se define como una interacción dinámica entre uno o más interlocutores para expresar y comprender ideas y emociones. La expresión oral supone un proceso activo de construcción del sentido de los diversos tipos de discurso, ya que el estudiante alterna los roles de hablante y oyente con el fin de lograr su propósito comunicativo (2015b). En esta competencia, el estudiante pone en juego saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales, así como recursos verbales y paraverbales provenientes del lenguaje oral del mundo que lo rodea.

5.1.2.2.1. *Estrategias pedagógicas para promover la expresión oral.* Las estrategias de desarrollo de las habilidades comunicativas correspondientes a la competencia de expresión oral de los estudiantes revisten mucha importancia en cuanto favorecen los siguientes aspectos: fortalecer su confianza para comunicarse a través del lenguaje oral y de su autoestima e identidad cultural sobre la base de la valoración de su lengua materna y de su entorno socio-cultural, propiciar que se expresen de forma espontánea en todo momento: juego libre en sectores, recreo, refrigerio, actividades permanentes, entre otros, promover oportunidades para que jueguen de forma espontánea con el lenguaje a través de rimas, adivinanzas, trabalenguas, canciones, entre otros.

Dar oportunidad de contar experiencias sobre lo que han vivido, escuchándolos atentamente y demostrando interés en lo que dicen, evitando obligarlos a hablar o sancionar su forma de expresarse por considerarla incorrecta, ayudar a los niños a organizar sus ideas, dar tiempo para que piensen en lo que quieren decir expandiendo su vocabulario y evitando poner palabras a lo que dicen. Las estrategias propuestas se refieren a los juegos ícono verbales, los cuales permiten desarrollar variadas y ricas actividades de pensamiento del lenguaje oral y escrito. Por medio de los juegos verbales se puede desarrollar la percepción auditiva y la conciencia fonológica, la creatividad la memoria y el vocabulario, entre estos están:

- *Trabalenguas.* Son juegos de lenguaje que estimulan la memorización de algunos sonidos difíciles de ser pronunciados. Tiene un sentido musical y rítmico que puede ser repetido en diferentes velocidades. Favorece que los niños pronuncien con mayor claridad y fluidez.

- *Rimas*. Son palabras que pueden empezar o terminar igual. Permite que los niños desarrollen la capacidad de discriminar auditivamente, establezcan relaciones y comparaciones entre sonidos (MINEDU, 2015a).

- *Adivinanzas*. Son poesías estructuradas con una significación determinada a manera de una proposición, en la cual los niños deben descubrir el complemento. Constituyen un magnífico medio para acercar al niño a la observación de los juegos de palabras y a diversas formas de expresión poética; promueve la participación activa y el razonamiento lógico.

- *Jitanjaforas*. Son creaciones poéticas que se dirigen a la razón sino más bien a la sensación y a la fantasía. Las palabras no buscan un fin útil o expresar algo. Juegan solos. En suma las jitanjaforas son combinaciones sonoras sin sentido.

- *Aliteraciones*. Es una figura retórica que consiste en la repetición de los mismos sonidos (fonemas) en una misma frase, verso o cuento pequeño para producir un efecto de musicalidad y sonoridad que el niño o la niña reconoce fácilmente por su constante repetición.

- *Canciones*. Son altamente favorables para desarrollar la expresión oral de los niños, ya que estos gustan de ellas y por su carácter social les permite actuar en conjunto, en consecuencia, la limitación individual, timidez, se dispersa, por ello, su uso se debe considerar diaria, no obstante, se debe variar en el ritmo y género para no llegar al aburrimiento.

- *Refranes*. Son tendencias o dichos populares que enseñan o aconsejan sobre determinados temas de vida cotidiana. En los niños permiten generar la consecuencia de un enunciado.

5.1.2.2.2. *Recursos y materiales para desarrollar la competencia de expresión oral*. El término recurso o material, se refiere a aquellos artefactos que, incorporados en las estrategias de enseñanza, contribuyen y aportan significaciones a la construcción del conocimiento. Algunos de ellos han sido elaborados con intención didáctica, es decir, desde su concepción cumplen un propósito determinado para la estimulación de alguno de los sentidos. En expresión oral, se priorizan los cuentos grabados en CD, las ayudas audio visuales, las tarjetas gráficas y léxicas, entre otros. Estos son considerados materiales estructurados.

Otros son objetos o artefactos de utilidad en el hogar, tales como teléfonos, micrófonos, sonajas, panderetas, material reciclable, etc. Se consideran didácticos cuando el docente los utiliza para concentrar la atención de los estudiantes, de manera

tal que potencia la adecuación y estímulo de su respuesta con el fin de elevar la calidad y eficiencia de las acciones pedagógicas. Siendo materiales no estructurados, se presentan como apoyos e instrumentos para elevar la motivación por aprender.

Los beneficios del uso de materiales educativos diferentes reside en que sirven como mediadores para el desarrollo y enriquecimiento del alumno, tanto favoreciendo el proceso de enseñanza y aprendizaje, como facilitando la interpretación de contenido que el docente ha de enseñar. Significa que constituyen el eje fundamental dentro del proceso de construcción de conocimientos porque generan necesidad de participación. Su modo de representación a la hora de emitir la información es fundamental para su asimilación por el receptor, pues su correcta utilización va a acondicionar la eficacia de su proceso formativo.

Para trabajar los juegos icono verbal en el desarrollo de la comunicación oral es imprescindible que docentes y estudiantes dispongan de diversos recursos educativos, entre ellos tenemos: Material impreso, Tenemos: Libros, guías, láminas, revistas, módulos de aprendizaje: Cuentos, revistas, folletos, fichas de aplicación, historietas, trípticos, Material estructurado, se adquieren en el comercio como: Libros, cuentos, textos del Ministerio de Educación, como láminas, dominó de palabras, entre otros., se utilizan en la enseñanza, han sido elaborados específicamente con fines educativos; y Material no estructurado; cualquier material, no diseñado para aprendizaje de concepto, que el docente incorpora en sus enseñanzas. Pueden ser preparados por los docentes o de uso espontáneo.

5.1.2.2.3. *Planificación de proyectos y sesiones de aprendizaje.* Planificar es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan. Parte por determinar claramente el propósito de aprendizaje. En este proceso, es importante considerar las aptitudes, las necesidades, los intereses, las experiencias, los contextos, entre otros factores, de los niños y las niñas, así como prever, organizar, reflexionar y decidir sobre recursos y materiales, procesos pedagógicos y didácticos, interacciones, estrategias diferenciadas, clima de aula, contextos socio ambientales, etc., que hagan posible el proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación para alcanzar dicho propósito (MINEDU 2016d).

Desde esta perspectiva, el proceso de planificación debe ser reflexivo, flexible y centrado en los propósitos de aprendizaje que deben desarrollar los niños. En el caso de la Educación Inicial, se priorizan los Proyectos de Aprendizaje, que son “una forma de planificación integradora que permite desarrollar competencias en los

estudiantes, con sentido holístico e intercultural, promoviendo su participación en todo el desarrollo del proyecto” (MINEDU, 2013, p.15). En este sentido, cada proyecto de aprendizaje parte de una situación o problema real y se estructura integrando todas las áreas curriculares, recibe el aporte de los niños en cada etapa y concluye con un producto elaborado por ellos. El éxito de los proyectos de aprendizaje reside en su novedad, pues la curiosidad infantil requiere de la innovación y no de la repetición.

En la IE del presente estudio, cada año se desarrollan seis proyectos al año. Los temas son propuestos por las docentes y la directora y se programan en forma conjunta. Si bien se renuevan algunos temas como salud ambiental, nutrición, seguridad vial, cada proyecto resulta innovador por la diversidad de actividades que propone. Tan es así, que la IE 180 ha participado en diferentes eventos presentando proyectos innovadores a nivel de la UGEL y a nivel Regional.

5.1.2.2.4. *Estrategias para favorecer las habilidades sociales y la convivencia en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.* Según lo observado en la sexta sesión del curso en línea de Rutas de Aprendizaje “Condiciones de Aprendizaje y clima en el aula”, el desarrollo de una sesión depende de la cultura escolar democrática, abierta a su contexto, donde los estudiantes generen habilidades sociales de acuerdo a sus experiencias y a los espacios donde se desenvuelven.

La Educación Inicial es la primera instancia educativa a la cual asisten los niños y está llamada a proporcionarles un ambiente acogedor que favorezca su socialización con otros niños de la misma edad y con los docentes. De ahí la importancia de promover el desarrollo de habilidades sociales a través del juego, el trabajo en equipo, las canciones corales, las dramatizaciones. Según el Ministerio de Educación, una de las estrategias que puede utilizarse en Educación Inicial para ejercitar las habilidades sociales es la asamblea,

... que es un espacio de intercambio entre los niños y la maestra, donde todos conversan, discuten sobre un tema de interés común y se ponen de acuerdo 48. Si esta estrategia se pone en práctica con frecuencia, los niños tendrán la oportunidad de hablar y escuchar a otros en situaciones reales. (MINEDU, 2015, p. 48)

En tal sentido, se requiere que los docentes implementen actividades socializadoras que impulsen un clima favorable al aprendizaje y que propicien una convivencia escolar grata, inclusiva y respetuosa, un espíritu de integración y colaboración entre los integrantes de la comunidad educativa, una solución respetuosa

y democrática de los conflictos a través del intercambio de ideas en un clima de respeto, destacando el rol de la familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos, así como la valoración de las experiencias personales y sociales como una oportunidad de aprendizaje.

## **5.2 Experiencia Exitosa**

La experiencia exitosa denominada “Influencia del monitoreo pedagógico en el desempeño docente” se realizó en la Institución Educativa N° 7035 de San Juan de Miraflores. El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia del monitoreo y el acompañamiento en el desempeño docente. Para ello, se elaboró una ficha de registro de monitoreo tomando aspectos relacionados con dificultades observadas en los docentes, el mencionado instrumento se validó mediante juicio de cuatro expertos y se aplicó a los docentes de 5° grado de Nivel Secundaria.

El tipo de investigación que se aplicó fue descriptivo correlacional, cuyo diseño es no experimental y de naturaleza transversal. Los resultados se procesaron de manera grupal e individual, con el fin de obtener datos más útiles y confiables; el estándar previsto fue de (87 a 116) iniciando con una media aritmética de 65.44 y finalizando la investigación con una media de 93.28, lo que demuestra que el monitoreo pedagógico influye significativamente en el desempeño docente (Callomamani, 2013).

La evaluación constante propicio la influencia del monitoreo en el desempeño de los docentes; con la simple exigencia de los deberes el desempeño docente mejoraba, pero los resultados fueron más alentadores cuando se ejecutaron actividades de acompañamiento y asesoramiento pedagógico atendiendo las necesidades profesionales de cada docente. Se puede deducir ante las afirmaciones de los expertos que los docentes requieren de apoyo adecuado a través de un Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de las actividades pedagógicas, lo cual repercute positivamente en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

**6.1.1 Objetivo general.** Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia se expresa oralmente en el área de Comunicación mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 180 “Ercila Rabines de Terrones” del distrito de Chepén, provincia de Chepén- UGEL Chepén – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos.**

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de la observación de las sesiones de aprendizaje para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en los estudiantes.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la expresión oral.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recabadas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación en función del enfoque crítico reflexivo.

## **6.2 Matriz del Plan de Acción**

La alternativa de solución priorizada, es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes en el desarrollo de la competencia, de expresión oral en el área de Comunicación. Dicha alternativa contempla el monitoreo a través de la visita de observación al aula para el recojo de información de la aplicación de los procesos pedagógicos y la convivencia escolar, a fin de brindar el acompañamiento pedagógico de acciones orientadas a mejorar su práctica pedagógica en el desarrollo de la expresión oral. De esta manera, se podrá tomar decisiones de mejora concertadas, a un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo.

El MAE como alternativa de solución guarda correspondencia con el objetivo general y específicos, tiene como finalidad fortalecer la práctica docente específicamente en la competencia expresión oral mediante el monitoreo sistemático con visitas a las aula para observar en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje los procesos pedagógicos y didácticos que utilizan las docentes, de igual manera realizar acompañamiento de manera colegiada con la intención de fortalecer las capacidades profesionales con una evaluación que permita la reflexión y el compromiso de mejora de la labor de las docentes.

Se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual fundamenta la pertinencia del MAE como alternativa de solución relevante para solucionar la problemática priorizada, pues permite determinar indicadores de evaluación, metas previstas, estrategias y actividades a implementar, responsables, y el cronograma tentativo en base a los objetivos específicos de la propuesta, asumiendo para el efecto el directivo liderar el proceso, para mejorar la expresión oral en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de EBR de la I.E N° 180 “Ercila Rabines de Terrones”.

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 en el área de Comunicación.	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de la observación de las sesiones de aprendizaje para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en los estudiantes.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE	Visita al aula	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia del MAE en la IE.	Directora Docentes		x										
					1.2. Diagnóstico del desempeño docente (ficha primera visita).	Directora Equipo de monitoreo		x										
					1.3. Reunión para establecer y asumir compromisos sobre lo observado en la primera visita.	Directora Equipo de monitoreo Docente monitoreado		x										
					1.4. Observación de sesiones entre pares.	Directora Docentes			x		x		x					
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención	Número de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades de la	Cinco círculos de interaprendizaje realizadas para fortalecer las capacidades de la	Círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje	1.5. Sensibilización a docentes sobre la implementación de la autogestión.	Directora Docentes		x									
						1.6. Planificación del cronograma de registro de las sesiones de clase en video.	Directora Equipo de monitoreo		x									
						1.7. Observación y reflexión del video registrado de la sesión de clase.	Docente			x		x		x				
						1.8. Socialización de resultados.	Directora Docentes				x		x			x		
	Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención	Número de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades de la	Cinco círculos de interaprendizaje realizadas para fortalecer las capacidades de la	Círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje	2.1 Jornadas de reflexión.	Directora Docentes		x									
						2.2 Designación del moderador.	Directora		x									





## **7. Plan de Monitoreo y Evaluación**

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción, constituye un proceso indispensable para asegurar el resultado de los objetivos formulados en el presente Plan, ya que permitirá observar el avance de las actividades e identificar oportunamente los logros que se están alcanzando, y las dificultades encontradas durante el recojo de información considerando los posibles riesgos, con el fin de tomar decisiones que impliquen continuar, modificar las acciones contempladas en el presente plan, de esta manera, se podrán realizar reajustes para una mejor planificación y asegurar el desarrollo de las acciones en busca de los resultados esperados.

Se presenta a través de una matriz que contiene, entre otros principales componentes, el nivel de implementación de las actividades; escala evaluativa, que determine el nivel del logro alcanzado de la actividad propuesta; Evidencias e Instrumentos medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa; planteando la reformulación de las actividades, ante las dificultades encontradas en la implementación de las actividades propuestas, si así lo requiere. Finalmente, la matriz contempla el porcentaje de logro alcanzado en la consecución de la meta planteada.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN POR TRIMESTRE						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de la observación de las sesiones de aprendizaje para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en los estudiantes.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visitas al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia del MAE en la ILEE.	Directora y docentes					x		- Acta de asistencia - Evidencias fotográficas	FICHA DE OBSERVACIÓN  CUADERNO DE CAMPO	Humanos materiales	85%
			1.2 Diagnóstico del desempeño docente (ficha primera visita).	Directora Equipo de monitoreo					x	Informe del desempeño docente	Humanos materiales			
			1.3 Reunión para establecer y asumir compromisos sobre lo observado en la primera visita.	Directora Equipo de monitoreo					x	Plan de monitoreo	Humanos materiales			
			1.4 Observación de sesiones entre pares.	Directora y docentes				x		Ficha de observación.	Humanos materiales			
	Porcentaje de videos realizados para el recojo de información	Autogestión	1.5 Sensibilización a docentes sobre la implementación de la autogestión.	Directora Docentes				x		Acta	Humanos materiales			
			1.6 Planificación del cronograma de registro de las sesiones de clase en video.	Directora Docentes				x		Publicación de cronograma	Humanos materiales			
			1.7 Observación y reflexión del video registrado de la sesión de clase.	Docentes				x		Video de sesión de clase	Humanos materiales			
			1.8 Socialización de resultados.	Docentes				x		Socialización de los resultados de reflexión sobre el video	Humanos materiales			

Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes para el desarrollo de la expresión oral.	Número de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades de la competencia se expresa oralmente del área de Comunicación	Círculos de interaprendizaje.	2.1 Jornadas de Reflexión sobre estrategias y materiales	Directora Equipo de monitoreo				x	x		Acta de asistencia.	CUADERNO DE CAMPO	Humanos Materiales	80%	
			2.2 Designación del moderador.	Directora				x			Cronograma		Humanos Materiales		
			2.3 Intercambio de experiencias entre docentes sobre estrategias en expresión oral	Directora Docentes						x			Panel de resultados de círculos de interaprendizaje.		Humanos materiales
	Número de pasantías para fortalecer la competencia de expresión oral	Pasantías		2.4 Sensibilizar a los docentes en la realización de pasantías	Directora				x				Panel de fotos		Humanos materiales
				2.5 Observación de sesiones por edades y turnos.	Directora coordinadoras por edad					x			Evidencias fotográficas		Humanos materiales
				2.6 Recojo de información en el cuaderno de Campo.	Docentes					x			-Resultados de los instrumentos aplicados		Humanos materiales
				2.7 Análisis de la información recogida.	Directora Docentes			x					Socialización de la información de la pasantía		Humanos materiales
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recabadas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de	Porcentaje de docentes evaluados en el ciclo II	Autoevaluación Coevaluación	3.1 Revisión y reflexión sobre la práctica docente.	Directora Equipo de monitoreo					x		Cuaderno de anotaciones	FICHA DE AUTOEVALUACIÓN Y COEVALUACIÓN	Humanos materiales	80%	
			3.2 Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Directora Equipo de monitoreo						x			Ficha de autoevaluación		Humanos materiales
			3.3 Coevaluación de resultados de la ficha de autoevaluación.	Docentes					x				Cuadros estadísticos		Humanos materiales
			3.4 Procesamiento y comunicación de resultados de la práctica docente.	Directora Equipo de monitoreo							x				Resultados de los instrumentos aplicados

Comunicación en función al enfoque crítico reflexivo	Porcentaje de portafolios evaluados en el ciclo II	Portafolio	3.5 Sensibilización de capacitación acerca de la importancia y estructura del portafolio.	Directora Equipo de monitoreo					x	Evidencias fotográficas, acta.	LISTA DE COTEJO	Humanos materiales
			3.6 Implementación del portafolio	Directora y docentes					x	Portafolio		Humanos materiales
			3.7 Análisis y socialización del portafolio entre pares.	Directora Equipo de monitoreo					x	Cuaderno de anotaciones		Humanos materiales
			3.8 Consolidación de información sobre los portafolios.	Directora Docentes					x	Informe final		Humanos materiales
	Porcentaje de estudiantes evaluados en el ciclo II.	Heteroevaluación de los estudiantes	3.9 Diseño de la Lista de Cotejo para evaluar el avance de los estudiantes en expresión oral.	Directora Equipo de monitoreo Docentes			x			Lista de cotejo elaborada.	LISTA DE COTEJO	Humanos materiales
			3.10 Aplicación de la Lista de Cotejo.	Directora y docentes			x			Lista de cotejo aplicada		Humanos materiales
			3.11 Consolidado de resultados de la Lista de Cotejo	Directora Equipo de monitoreo			x			Informe de resultados		Humanos materiales
			3.12 Jornada de reflexión para contrastar resultados de la Lista de Cotejo y el desempeño de los Docentes.	Directora Docentes			x			Actas Cuadros comparativos		Humanos materiales

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

**LEYENDA:**

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

Para la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación ha sido elaborado tomando en cuenta los objetivos específicos, riesgos que se deberán asumir y las medidas a adoptar para superar dichos riesgos.

OBJETIVOS DEL MAE	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
<p>Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de la observación de las sesiones de aprendizaje para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en los estudiantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recarga de labor administrativa.</li> <li>- Resistencia a ser monitoreados.</li> <li>- Apego a metodologías tradicionales</li> </ul>	<p>Delegar responsabilidades para el cumplimiento de tareas administrativas,</p> <p>Jornadas de sensibilización sobre la importancia del monitoreo y de la actualización metodológica para mejorar la práctica pedagógica.</p>
<p>Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes para el desarrollo de la expresión oral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de espacios para la reflexión.</li> <li>- Poca disponibilidad de tiempo de los docentes para participar en reuniones colegiadas.</li> </ul>	<p>Establecimiento de horarios consensuados para la realización de jornadas de reflexión.</p>
<p>Evaluar la práctica docente a través de evidencias recabadas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación en función al enfoque crítico reflexivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una cultura evaluativa en la Institución Educativa.</li> </ul>	<p>Valoración de la evaluación como medida necesaria para asumir toma de decisiones en favor de la mejora de la calidad educativa que se brinda en la IE</p>

Figura 6. Riesgos y medidas del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

## 8. Presupuesto

Para la elaboración y ejecución de las actividades programadas en el Plan de Acción, se está proponiendo en el presente cuadro la inversión, de una proyección estimada de los costos (gastos) financieros, recursos humanos y materiales, como también la fuente de financiamiento que se deberá emplear para llevar a cabo las actividades, con miras al fiel cumplimiento de las mismas, y que a continuación se detalla en el cuadro.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1. Jornada de sensibilización sobre la importancia del MAE en la II.EE.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de material por cada docente s/14.00	Recursos propios
2. Diagnóstico del desempeño docente (ficha primera visita).	Segunda semana de abril	fotocopia S/ 2.50	Recursos propios
3. Reunión para establecer y asumir compromisos sobre lo observado en la primera visita.	Cuarta semana de abril	Ninguno	Ninguno
4. Observación entre pares.	Primera semana de mayo julio y setiembre	Ninguno	Ninguno
5. Sensibilización a docentes sobre la implementación de la autogestión.	Tercera semana de abril	S/ 1.00 de material por cada docente s/14.00	Recursos propios
6. Planificación del cronograma de registro de las sesiones de clase en video	Cuarta semana de abril	Ninguno	Ninguno
7. Observación y reflexión del video registrado de la sesión de clase.	Tercera semana de Mayo, julio y setiembre	Adquisición de Proyector S/1,500.00	Recursos propios
8. Socialización de resultados.	Tercera semana de Junio, agosto, noviembre	Ninguno	Ninguno
9. . Jornadas de reflexión sobre estrategias y materiales	Segunda semana de abril	S/ 75.00 para el compartir	APAFA
10. Designación del moderador	Tercera semana de abril	Ninguno	Ninguno
11. Intercambio de experiencias entre docentes sobre estrategias y materiales	Cuarta semana de abril, junio, agosto, octubre y diciembre	Ninguno	Ninguno
12. Sensibilizar a las docentes en la realización de pasantías	Cuarta semana de mayo	S/ 1.00 de material por cada docente s/14.00	Recursos propios

13. Observación de sesiones por edades y turnos	Segunda semana de agosto y noviembre	Ninguno	Ninguno
14. Recojo de información en el cuaderno de campo	Tercera semana de agosto y noviembre	Ninguno	Ninguno
15. Análisis de la información recogida	Cuarta semana de agosto y noviembre	Ninguno	Ninguno
16. Revisión y reflexión sobre la práctica docente	Primera semana de abril	Ninguno	Ninguno
17. Aplicación de la ficha de autoevaluación	Segunda semana de abril	S/ 1.00 de material por cada docente s/14.00	Recursos propios
18. Coevaluación de resultados de la ficha de autoevaluación	Segunda semana de mayo, agosto y noviembre	Ninguno	Ninguno
19. Procesamiento y comunicación de resultados de la práctica docente	Segunda semana de junio, setiembre y diciembre	Ninguno	Ninguno
20. Sensibilización de capacitación acerca de la importancia y estructura del portafolio	Tercera semana de mayo	S/ 1.00 de material por cada docente s/14.00	Recursos propios
21. Implementación del portafolio	Cuarta semana de mayo	fotocopia S/ 7.50	Recursos propios
22. Análisis y socialización del portafolio entre pares	Cuarta semana de Junio y octubre	Ninguno	Ninguno
23. Consolidación de información sobre los portafolios	Cuarta semana de Julio y noviembre	fotocopia S/ 2.50	Recursos propios
24. Diseño de la Lista de Cotejo para evaluar el avance de los estudiantes en expresión oral	Cuarta semana de abril	Ninguno	Ninguno
25. Aplicación de la Lista de Cotejo	Segunda semana de mayo, agosto y noviembre	Ninguno	Ninguno
26. Consolidado de resultados de la Lista de Cotejo.	Primera semana de junio, setiembre y diciembre	Ninguno	Ninguno
27. Jornada de reflexión para contrastar resultados de la Lista de Cotejo y el desempeño de los Docentes.	Segunda semana de junio, setiembre y diciembre	/ 1.00 de material por cada docente s/14.00	Recursos propios
TOTAL		S/. 1,671.50 Suma nuevamente	

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.

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

Los módulos formativos, constituyeron la pieza fundamental para la elaboración del Plan de acción, diseñando el marco teórico y las orientaciones para conseguir el empoderamiento del directivo en el ejercicio del liderazgo pedagógico, permitiendo el análisis y la priorización de la problemática que afecta directamente el bajo nivel de logro de aprendizajes en el área de Comunicación, y la búsqueda de una alternativa de solución viable con la participación de los agentes educativos de la Institución Educativa N° 180 “Ercila Rabines de Terrones”.

El Módulo de inducción ofreció los lineamientos para diseñar una ruta de cambio sobre la realidad específica de la institución. Con el desarrollo de un taller con docentes, estudiantes y padres de familia, se identificaron las dificultades que afectaban directamente a los aprendizajes y se priorizó el problema de bajo nivel de logro en la competencia se expresa oralmente del área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de EBR de la IE N° 180 “Ercila Rabines de Terrones” de la UGEL Chepén. Se comprendió la importancia de la participación decidida y comprometida de la comunidad educativa en la priorización del problema.

El Módulo 1, Dirección Escolar; establece una visión institucional que responda a las necesidades de la demanda educativa, además de la formulación de desafíos y alternativas de solución al problema priorizado, quedando estos anexados en la monografía. Dicho módulo, que se refiere a la Dirección Escolar, permitió desarrollar y comprender los desafíos, retos y alternativas de solución de la Gestión Escolar mediante la estrategia del árbol de problemas, y la labor directiva como factor trascendental para la transformación de la institución educativa centrada en los procesos de enseñanza aprendizaje. La búsqueda de causas del problema y sus efectos consiguientes permitieron esbozar un plan de mejora de los aprendizajes en expresión oral.

En el Módulo 2, Planificación escolar, se analizó los procesos de gestión escolar, identificando y seleccionando, a los procesos operativos, estratégicos y de soporte vinculados con el problema priorizado; asignándole un código de valor a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de procesos. Cabe resaltar la importancia de los procesos en cada acción establecida en la Institución para una correcta planificación

mediante la elaboración del PEI y el PAT, los cuales permitieron consolidar las actividades formuladas en el Plan de Acción, dándoles carácter normativo.

El Módulo 3, Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva, permitió identificar su incidencia en el problema priorizado. Durante su desarrollo, se elaboró el Informe Diagnóstico de la información obtenida de diferentes grupos de interés con la aplicación de fichas de monitoreo del equipo directivo y la ficha de registro al grupo focal de estudiantes, resaltando que esta acción permite recoger información relevante del desempeño docente, logrando tener una apreciación sobre el Monitoreo y Acompañamiento del equipo directivo y la participación de los padres de familia en la educación de los estudiantes, asimismo desarrollar la capacidad para gestionar la convivencia escolar, y valorar su importancia para mejorar la calidad de los aprendizajes.

El Módulo 4, Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico, contribuyó con lineamientos para culminar con el Informe Diagnóstico recopilando y procesando la información obtenida en la aplicación de los instrumentos e interpretarlos, considerando el nivel literal, inferencial y criterial, para la toma de decisiones, estableciendo acciones para elevar el nivel de logro en la competencia, se expresa oralmente del área de Comunicación de los estudiantes de II Ciclo de EBR. En este módulo se aprendió a valorar la importancia de las comunidades profesionales de aprendizaje para la formación docente, fortaleciendo el trabajo colaborativo, estrategia primordial para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Finalmente, el Módulo 5, Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la Práctica Docente, permitió comprender, organizar y ejecutar procesos de monitoreo y acompañamiento, acciones consideradas como mecanismos indispensables para la mejora del desempeño docente. Brindó orientaciones para la construcción del Plan de Acción, estableciendo acciones concretas que pudieron organizarse en una matriz detallada vislumbrando la solución al bajo nivel de logro de aprendizaje en el área de Comunicación, con la participación de la comunidad educativa, enfatizando que el directivo y los actores desde su experiencia y rol protagónico, son responsables del cambio institucional, contribuyendo a la mejora institucional, reflejados en los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes.

## 10. Lecciones Aprendidas

El proceso de elaboración e implementación del Plan de Acción, permitió identificar un conjunto de aprendizajes a partir de aciertos y desaciertos que se produjeron en el camino. El estudio de cada módulo permitió avanzar en el empoderamiento del liderazgo pedagógico, permitiendo fortalecer la gestión escolar con la participación activa de los agentes educativos para lograr las metas institucionales. Estos aprendizajes son experiencias positivas que aportarán y guiarán de manera significativa la gestión directiva. Entre ellos, se menciona los siguientes:

Antes de emprender una acción pedagógica, es imprescindible realizar un diagnóstico donde se identifique la problemática centrada en la gestión curricular, a fin de tomar medidas de mejora a través de un trabajo consensuado y cooperativo, brindando espacios de fortalecimiento, de intercambio de saberes. Asimismo, se debe contar con técnicas e instrumentos que permitan recopilar información real y concreta con la participación de los diferentes agentes educativos, para la toma de decisiones pertinentes y oportunas hacia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Es necesario sensibilizar al personal docente sobre el cambio de paradigmas tradicionales de evaluación, para que establezcan una cultura evaluativa y valoren las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación, que no constituyen un control ni un juzgamiento. Para ello, conviene que conozcan los instrumentos de Monitoreo, su estructura, los objetivos y los ítems que presenta, contribuyendo con sus aportes. De igual manera, deben participar en la implementación del Plan de Monitoreo para asumir compromisos de manera conjunta, valorar la retroalimentación formativa y elaborar con el directivo un plan individualizado de acompañamiento de acuerdo a las necesidades de las docentes.

## Referencias

- Bordas, M. (2009). *Evaluación: Lista de Cotejo*. Recuperado de [www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/escolar/la-lista-de-cotejo-1184701.html](http://www.abc.com.py/edicion-impres/suplementos/escolar/la-lista-de-cotejo-1184701.html)
- Callomamani, R. (2013). *Influencia del monitoreo pedagógico en el desempeño docente*. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis>.
- León, M. (2012). *Evaluación a través de las Escalas*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/mleonvalderrama/evaluacin-a-travs-de-las-escalas>
- Ministerio de Educación (2013). *Rutas del Aprendizaje. Los proyectos de aprendizaje para el logro de competencias*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014a). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014b). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015a). *Guía Curricular para la aplicación de la propuesta pedagógica inicial*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015b). *Rutas del Aprendizaje del Área de Comunicación, Nivel Inicial*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016a). *Texto módulo 1: Gestión escolar*. Lima: Inversiones Gráfica G&M SAC. Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación (2016b). *Texto módulo 2: Planificación Escolar*. Lima: Inversiones Gráfica G&M SAC. Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación (2016c). *Guía para la formulación del plan de Monitoreo Regional y Local*. Lima. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/320225669/Guia-Para-La-Formulacion-Del-Plan-de-Monitoreo>
- Ministerio de Educación (2016d). *Programa Curricular de Educación Inicial - Dirección General de Educación Básica Regular*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2017). *Texto del Módulo 5: Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente*. Lima: GIANELA SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.

## APÉNDICE



La directora de la I.E N° 180 “Ercila Rabines de Terrones”, Nancy Mondragón Quispe, realizando el Monitoreo Pedagógico a la docente del II ciclo, sección de 4 años para recoger información sobre el desarrollo de capacidades en área de Comunicación.





La directora Nancy Mondragón Quispe y las docentes participando en el Círculo de interaprendizaje en la I.E N° 180 “Ercila Rabines de Terrones” para fortalecer la competencia y capacidades del área de Comunicación.



La directora de la I.E N° 180 “Ercila Rabines de Terrones”, Nancy Mondragón Quispe, comunicando y analizando con las docentes resultados de la práctica docente.