

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA PRODUCE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL II CICLO DE LA EDUCACION BASICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°1840, DEL DISTRITO DE OTUZCO, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

ALAYO CHAVEZ, Olga Emérita

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N°1840.....	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, los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo.	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	17
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	20
5.1. Marco Conceptual	20
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Desempeño Docente ..	20
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.	20
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.	20
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo.....	21
5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo.....	21
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	22
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.	22
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento.	23
5.1.1.2.3 Enfoques del acompañamiento.	23
5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.	24
5.1.1.3.1 Definición de evaluación del desempeño docente. ...	24
5.1.1.3.2. Modelos de evaluación del desempeño docente.	24
5.1.1.3.3. Tipos de evaluación del desempeño docente.	25

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico	13
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	16
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	39
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	43
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas preventivas del Plan de Acción	38
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	45

Introducción

El directivo necesita recursos y estrategias viables y eficaces a fin de solucionar a la problemática en el campo educativo. En este marco la investigación se convierte en el principal recurso y estrategia. El Plan de Acción constituye una oportunidad para promover cambios adecuados en la gestión de la Institución Educativa N°1840 de la ciudad de Otuzco, para dar solución al nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes del II ciclo de la Educación Básica Regular. Para ello se debe conocer el problema, las causas y efectos en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, empleando criterios cualitativos y cuantitativos que permitan revertir esta problemática. Por lo que debemos comprender y entender el problema para ello debemos hacer uso de teorías y los datos obtenidos de la realidad.

El presente trabajo consta de diez acápite. El primer acápite, presenta una breve identificación de la problemática, permitiéndonos la ubicación en el espacio y tiempo, formulando el problema que nos aqueja en la actualidad y que tiene un impacto negativo en los aprendizajes de los estudiantes. En el segundo acápite referido al diagnóstico, que pone en evidencia los resultados de los instrumentos de recojo de información tanto cualitativa como cuantitativa, en este apartado la información ha sido recogida de los documentos de gestión, de las fichas de monitoreo, así como de los reportes de los resultados de la evaluación trimestral de los aprendizajes de los estudiantes. Otro aspecto relevante es la relación del problema con la visión de cambio, los procesos de la Institución, los Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDir).

En el tercer acápite, denominado caracterización del rol como líder pedagógico, se propone estrategias desde la gestión escolar fundamentado su viabilidad y pertinencia en las dimensiones de Vivianne Robinson, las mismas que representan el producto del análisis crítico – reflexivo de nuestras debilidades y fortalezas identificadas en la interacción diaria con los diversos actores educativos, en la operativización del Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo y que explicitan la práctica de una gestión con liderazgo pedagógico.

En el cuarto acápite, se presenta el planteamiento de la alternativa de solución que tiene una correspondencia inequívoca con el problema priorizado y con las estrategias

planteadas. Las alternativas precisan el accionar de cada actor educativo involucrado y sobre todo las actitudes y habilidades interpersonales que requieren potenciarse para obtener resultados eficaces y eficientes. En el quinto acápite, se sustenta la alternativa de solución desde un marco conceptual, de todos los aspectos importantes relacionados al MAE, así como también el enfoque del área. Además se describe experiencias exitosas realizadas en otro ámbito de nuestro país.

El sexto acápite se refiere al diseño de Plan de Acción que contiene el objetivo general y los objetivos específicos, así mismo se presenta la Matriz del Plan de Acción detallando las estrategias, actividades, metas y cronograma. El plan de monitoreo y evaluación lo encontramos en el séptimo acápite, presentando la operatividad del mismo así como los riesgos que conlleva la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación. En el octavo acápite corresponde al presupuesto donde se considera los recursos, las fuentes de financiamiento y los costos para el desarrollo de las actividades propuestas.

En el noveno acápite se encuentra la descripción del proceso de elaboración del plan, como producto del desarrollo de los contenidos de cada módulo de esta segunda especialización. Por último, en el décimo acápite se exponen algunas lecciones aprendidas durante el proceso de elaboración de plan de acción. Este documento ha sido elaborado desde la reflexión crítica del líder pedagógico que centra su accionar en los aprendizajes de los estudiantes, por tanto, tiene un carácter formativo con apertura a sugerencias para su mejora.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N°1840

A 76 km. de la capital de la región La Libertad, en la ciudad de Otuzco, en el distrito y provincia del mismo nombre se encuentra el barrio Ramón Castilla, cuna de gente hospitalaria y trabajadora, que año a año celebra la festividad en honor a las Vírgenes de la Providencia, donde se toma chicha de jora y se sirve comida de fiesta. Allí se ubica la Institución Educativa N°1840, a un costado del parque recreativo Ramón Castilla, en la avenida Tahuantinsuyo s/n.

La principal fuente de trabajo de los moradores del barrio es el comercio, asimismo un gran porcentaje se dedica a la albañilería, agricultura (sembrado de papa, maíz, hortalizas, cereales). El barrio presenta lugares turísticos como el cerro Chologday, famoso porque todos los años en Semana Santa se realiza la escenificación de la crucifixión de nuestro Señor Jesucristo, atrayendo a miles de turistas que participan de esta actividad religiosa. Este tipo de actividades del contexto es aprovechado por las docentes para promover el logro de habilidades comunicativas mediante el desarrollo de proyectos de aprendizaje.

Sin embargo, existen problemas sociales que afectan la tranquilidad de la población dentro de los que se encuentran el pandillaje, el sicariato, la drogadicción, la delincuencia las cuales se han posicionado en la ciudad y han captado a menores de edad de las diferentes instituciones educativas, convirtiendo al barrio Ramón Castilla en una zona insegura. Estos problemas influyen negativamente en el comportamiento de nuestros estudiantes, ya que muestran conductas agresivas, lenguaje soez; y se percibe en los padres de familia actitudes que generan conflictos en la comunidad educativa. Enfrentar esta problemática, es el gran desafío que la institución educativa se ha propuesto para alcanzar una educación integral y de calidad.

La IE N°1840 de Otuzco cuenta con local propio construido de material noble, con aulas amplias, ventiladas, con el espacio requerido para cada estudiante, con proyectores interactivos de última generación, lo que ha permitido poner a nuestros

niños en contacto con la tecnología. Asimismo, tiene áreas para juego libre, espacios para experimentación, para actividades psicomotrices y ambientes para el trabajo administrativo (Dirección, Secretaría, Sala de profesoras) que permiten brindar una buena atención a los padres de familia y personas que visitan el local escolar. La institución también brinda servicio alimentario diario contando para ello con un espacio destinado a la cocina y el almacén.

Esta dependencia educativa brinda servicio a ciento quince niños y niñas entre las edades de tres a cinco años, distribuidos en seis secciones y atendidos por docentes tituladas en el nivel de educación inicial, las mismas que demuestran ímpetu para trabajar en equipo pero a la vez evidencian debilidades en cuanto al desarrollo de estrategias metodológicas, al uso y producción de material didáctico, al uso de estrategias para promover la convivencia democrática en el aula; situaciones que deben ser atendidas si se quiere mejorar el nivel de aprendizaje en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación.

La relación con los padres de familia es cordial, existe una comunicación asertiva y permanente que favorece su participación en la toma de decisiones consensuadas. En el marco del respeto y compromiso para el bien común, los padres a través de las organizaciones internas promueven el cumplimiento de sus responsabilidades para alcanzar un solo objetivo: el logro de mejores aprendizajes de todos los estudiantes. La presencia de la ONG World Vision también contribuye con este objetivo, desde la ejecución de festivales de cuentos donde se exponen y se premian las producciones escritas de los estudiantes y padres de familia, lo que provoca que cada vez haya un mayor número de participantes.

Del mismo modo, las organizaciones sectoriales externas como posta médica, tenencia gubernativa a través de un trabajo coordinado permiten atender necesidades del barrio con repercusión en la institución educativa. Por ejemplo, el apoyo de la psicóloga de la posta brinda talleres dirigidos a padres, con temas relacionados al buen trato, convivencia escolar, autoestima, entre otros, resultando positivo para generar un clima escolar basado en el respeto. El equipo de enfermeras que acude a la institución para realizar campañas de lavado de manos, cepillado de dientes, control de crecimiento, entre otros.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Los resultados de las acciones de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica, registros oficiales y actas de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, evidencian el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de logros de aprendizajes en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes de 5 años - II ciclo de Educación Básica Regular (EBR) de la IE N°1840 del distrito de Otuzco, provincia Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad”. Esta situación problemática refleja nuestra realidad educativa actual, la misma que tiene causas y consecuencias que merecen atención para lograr una solución pertinente a través de un Plan de Acción que involucre a la comunidad educativa.

A través de la técnica del árbol de problemas se presenta el problema priorizado, acompañado de sus causas y consecuencias para una mejor comprensión de la situación existente. La primera causa identificada es el limitado monitoreo y acompañamiento pedagógico por parte de la directora, un factor importante relacionado con esta causa es la gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE), específicamente con la planificación de estas acciones, que no considera la función de profesora de aula que viene desarrollando la directora. Al no cumplirse con el acompañamiento planificado y sistemático, las docentes desarrollan inadecuadas prácticas pedagógicas, frente a esta situación se plantea como alternativa de solución realizar círculos de interaprendizaje que promuevan la reflexión crítica de la práctica pedagógica y fortalezcan la autoevaluación del desempeño docente.

Otra de las causas evidenciadas es la aplicación de estrategias metodológicas que no responden al enfoque comunicativo textual del área de Comunicación, el factor que se vincula a esta causa es la gestión curricular específicamente con el desarrollo de las capacidades profesionales de las docentes. La desmotivación de las docentes para participar en eventos de capacitación genera que su práctica pedagógica sea tradicional, que no responda al enfoque comunicativo textual, provocando actividades rutinarias poco significativas que no toman en cuenta el contexto del estudiante y producen alta desmotivación para el aprendizaje. Por ello, se propone generar círculos de interaprendizaje docente, como una estrategia de formación y actualización basado en el trabajo cooperativo para compartir experiencias sobre el tema, proponer algunos escenarios que inviten a la escritura libre y creativa de todos los estudiantes.

Una tercera causa del problema es el escaso uso de material didáctico en el desarrollo de las actividades de aprendizaje encaminadas a la producción de textos, las docentes enfocan su trabajo en el uso de fotocopias y tareas escolares de transcripción de palabras, dejando notar el desconociendo de los niveles de escritura de sus estudiantes. Esta causa está relacionada con el factor de gestión del currículo, el personal docente no genera las condiciones necesarias para que los estudiantes construyan aprendizajes a partir de la exploración y utilización de materiales y/o recursos didácticos. La no utilización de estos materiales y recursos trae como consecuencia aprendizajes mecanizados, repetitivos y memorísticos. Ante ello, se plantea realizar talleres con docentes para la elaboración de material didáctico de acuerdo a la edad de los estudiantes, al nivel de escritura por el que atraviesan, al tipo de textos que se quiere producir.

Finalmente, la cuarta causa del problema lo constituyen las docentes que muestran estrategias inadecuadas para promover la convivencia democrática en el aula. El factor vinculado a esta causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, las docentes utilizan modelos autoritarios para mantener la disciplina dentro y fuera del aula, ocasionando que los estudiantes muestren conductas de timidez y en algunos casos de agresividad. Frente a esta causa, se propone organizar talleres de desarrollo personal dirigido a docentes, con el fin de empoderarlas sobre el buen trato y el clima afectivo para el aprendizaje.

Para superar la problemática descrita es necesario atender las causas identificadas, considerando las fortalezas y oportunidades de la institución educativa. En este sentido, se cuenta con docentes predispuestas al cambio, con apertura al trabajo en equipo y con disposición de tiempo para participar en reuniones de interaprendizaje docente fuera del horario de clase; asimismo, se cuenta con el entusiasmo de padres de familia para participar en los diferentes eventos educativos, culturales y deportivos que programa la institución. Además, se tiene un personal directivo encaminado en una gestión centrada en los aprendizajes que desarrolla su rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico, que toma en cuenta estas fortalezas que servirán para mejorar el logro de aprendizajes referidos a la producción de textos en los estudiantes.

A continuación se presenta el árbol de problemas donde se resume lo antes mencionado:

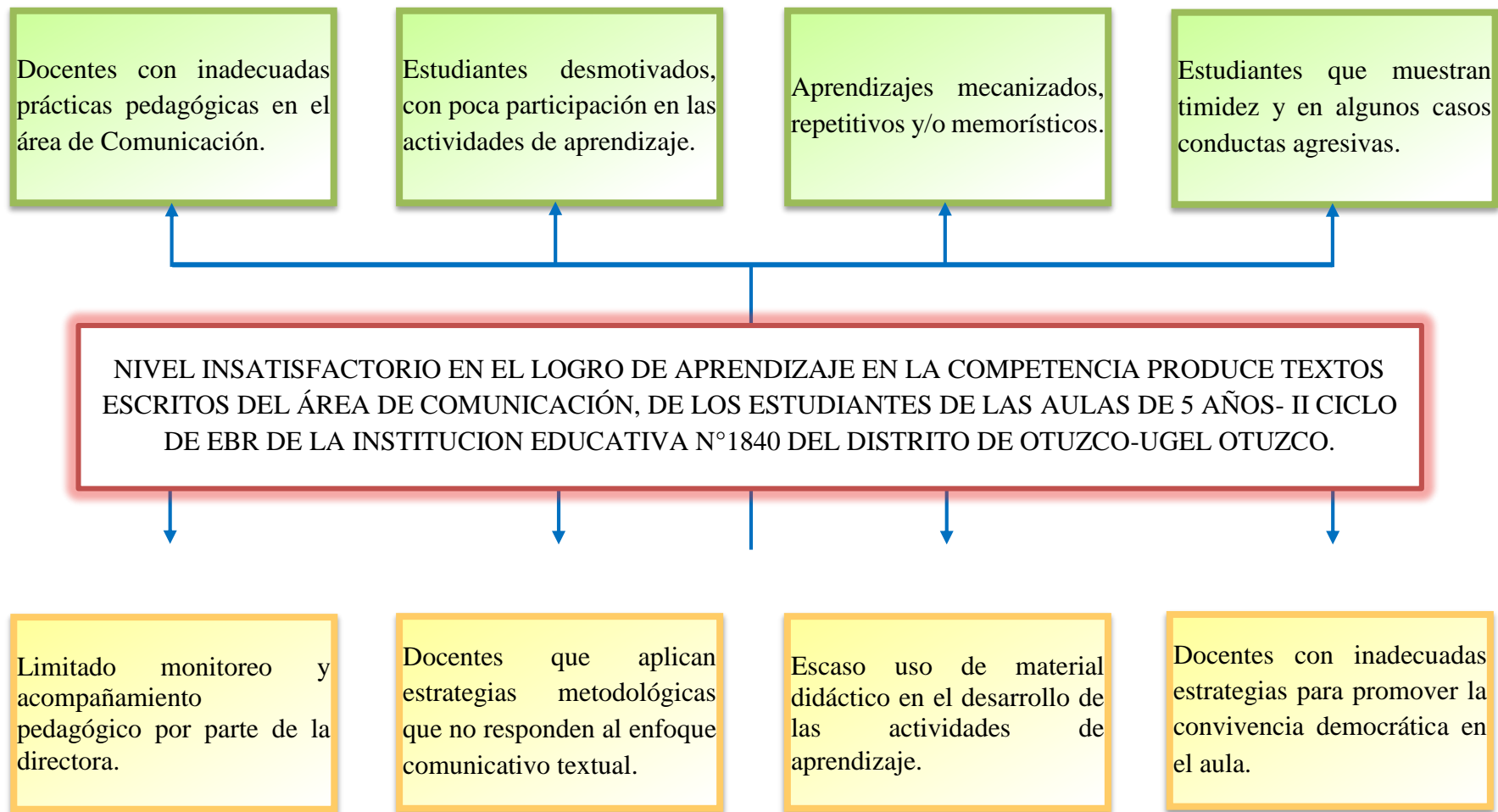


Figura 1. Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Durante el proceso recojo de información para analizar el problema del nivel insatisfactorio en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación, se aplicaron instrumentos de recojo de información, tales como: la ficha de monitoreo que permitió recoger información cuantitativa de los docentes respecto a la aplicación de estrategias metodológicas, uso de materiales y recursos didácticos y a la convivencia democrática en el aula. Asimismo a través de la entrevista a las docentes se recogió la percepción respecto al monitoreo y acompañamiento pedagógico realizado por la directora.

2.1.1 Resultados cuantitativos. Los resultados obtenidos de la aplicación de la ficha de monitoreo de la práctica pedagógica de las docentes de las aulas de 5 años del nivel inicial de la IE N° 1840 del distrito de Otuzco refieren que:

El 100% de docentes monitoreadas presenta dificultades en la aplicación de estrategias metodológicas que respondan al enfoque comunicativo textual; tampoco responden a la secuencia didáctica para la producción de textos (planificación, redacción, revisión y publicación) desarrollando actividades de aprendizaje que no parten de situaciones reales del contexto inmediato de los estudiantes. Lo anteriormente descrito permite afirmar que las docentes realizan una práctica pedagógica tradicional, sin considerar la propuesta pedagógica del Ministerio de Educación (MINEDU).

En cuanto al uso de material didáctico en el desarrollo de las actividades de aprendizaje, el 100% obtuvo se ubica en el nivel de inicio. Durante el monitoreo se observa la planificación y ejecución de actividades donde predomina el uso de fotocopias y la transcripción de palabras sin sentido lógico, es decir, no se generan espacios para la “escritura” libre de los estudiantes. A partir de este resultado se evidencia la dificultad relacionada a la escasa capacitación docente en uso y elaboración de materiales y recursos didácticos. Esta situación demuestra el desconocimiento de los niveles de escritura por los que transitan los estudiantes del nivel inicial, provocando aprendizajes memorísticos y repetitivos.

El 100% de docentes monitoreadas se encuentran en un nivel de proceso, frente al desarrollo de estrategias que promuevan la convivencia democrática en el aula. El comportamiento de los estudiantes, dentro y fuera del aula, es regulado por las docentes haciendo uso de mecanismos negativos: elevan la voz, se centran en el comportamiento negativo de algún estudiante, condicionan la conducta positiva, etc. (modelo autoritario) que afectan la autoestima de niños y niñas. Esto evidencia que las docentes tienen un cierto dominio de estrategias acorde con las características afectivas y emocionales de los estudiantes a su cargo, a una cultura y formación con mecanismos de castigo o condicionamiento que han sido parte de su formación inicial.

2.1.2 Resultados Cualitativos. La aplicación de la encuesta a las docentes de la Institución Educativa N° 1840 expone como resultado que el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza la directora es limitado debido a su labor como docente. Existe un plan de acompañamiento el cual fue elaborado participativamente y presentado en asamblea; sin embargo, las visitas en el aula se han realizado en una mínima cantidad y sin el asesoramiento posterior. Para revertir esta situación se debe implementar otro tipo de estrategias acorde con las características laborales de la directora donde el monitoreo necesariamente culmine en el acompañamiento de acuerdo a las necesidades de formación de cada docente, propiciando la autoevaluación y coevaluación de la práctica desde el análisis crítico reflexivo.

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

Desde la gestión por procesos desarrollada en la institución educativa se identifican y organizan las actividades para alcanzar sus objetivos y lograr los aprendizajes de los estudiantes. Por ello, en torno al nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes de 5 años-II ciclo de EBR, de la IE N°1840 del distrito de Otuzco, provincia Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad, se prioriza la mejora de los procesos estratégicos, operativos y misionales, para mejorar los aprendizajes.

Desde esta mirada, el problema tiene relación con los procesos de dirección y liderazgo, donde se desarrolla el planeamiento institucional planteando objetivos y metas educativas a largo plazo concretizadas en el PCI (PE01.2), formulando actividades a corto plazo a través del Plan Anual de Trabajo (PE01.3) y estableciendo acuerdos de convivencia que garanticen un clima escolar favorable para los aprendizajes en el reglamento interno (PE01.4).

De igual modo, se relaciona con los procesos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, en el cual se debe preparar la condiciones para la gestión de los aprendizajes a través de la programación curricular contextualizada (PO02.1) y fortalecer el desempeño docente brindando orientación en el intercambio de experiencias, tratamiento de temas de interés y necesidad del docente en el trabajo colegiado (PO03.1), al promover la reflexión de la práctica docente para generar cambios de actitud en el proceso de enseñanza y aprendizaje a través de la retroalimentación en círculos de interaprendizaje (PO03.3).

Gestionar los aprendizajes es otro proceso involucrado en la alternativa de solución, en tanto, se debe desarrollar actividades de aprendizaje de acuerdo al enfoque del área de Comunicación, con estrategias que respondan a la secuencia metodológica, que consideren el uso de materiales didácticos y respeten el nivel de escritura de los estudiantes (PO04.1). En cuanto a la convivencia escolar y la participación se debe promover acciones que permitan un clima escolar democrático entre todos los actores educativos (PO05.1). Por último, se encuentra relación con proceso de soporte al funcionamiento de la IE al administrar recursos humanos a través del monitoreo al desempeño y rendimiento del personal (PS01.2) y al fortalecer capacidades (PS01.3).

En relación al vínculo del problema con los compromisos de la gestión escolar se encuentra una relación directa con el Compromiso 1: Progreso anual de todas y todos los estudiantes de la institución educativa, identificándose dos causas: la primera referida a la inadecuada aplicación de estrategias metodológicas en el desarrollo de la competencia produce textos escritos en el área de Comunicación, seguida del escaso uso de material y recursos didácticos en las actividades de aprendizaje.

Con el Compromiso 4 se evidencia el escaso acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa por parte de la directora, el cual no se realiza eficazmente influyendo directamente en la práctica pedagógica de las docentes, la cual resulta ser inadecuada frente al logro de aprendizajes de los estudiantes. Asimismo, la causa del diagnóstico relacionada a la convivencia escolar, se relaciona con el

Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, el cual garantiza la prevención de casos de violencia escolar, así como su registro y atención en caso de presentarse.

Respecto al Marco del Buen Desempeño Directivo existe responsabilidad del directivo en cuanto a la gestión de las condiciones y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, dominio 1 y dominio 2 respectivamente. La directora tiene la responsabilidad de realizar acciones de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica de las docentes a partir de un análisis crítico y reflexivo a nivel individual y grupal; así como, la generación de espacios de formación docente permanente convirtiendo a la institución en una Comunidad Profesional de Aprendizaje (C.P.A.) basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y el aprendizaje colaborativo.

Por lo expuesto, la relación entre el MAE, la gestión curricular, el marco del buen desempeño directivo y compromisos de gestión escolar es confluyente. La mejora del funcionamiento de los procesos de la I.E. permite alcanzar retos y desafíos que impulsen el cambio estructural basado en un modelo de gestión escolar que tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación y de manera específica en la competencia produce textos escritos. Este reto que asume el directivo será posible de lograrse desde una gestión con liderazgo pedagógico.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes de las aulas de 5 años-II ciclo de EBR de la IE N°1840 del distrito de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad.</p>	<p>RESULTADOS CUANTITATIVOS Gestión del currículo El 100% de docentes monitoreadas presenta dificultades en la aplicación de estrategias metodológicas relacionadas al enfoque comunicativo textual; a la secuencia didáctica para la producción de textos (planificación, redacción, revisión y publicación) desarrollando actividades de aprendizaje que no toman en cuenta las situaciones del contexto del estudiante. Lo que permite afirmar que las docentes realizan una práctica pedagógica tradicional, sin considerar la propuesta pedagógica del Ministerio de Educación (MINEDU). En cuanto al uso de material didáctico en el desarrollo de las actividades de aprendizaje, el 100% se ubica en el nivel de inicio. Durante el monitoreo se observa la planificación y ejecución de actividades donde se usa predominantemente las fotocopias para reproducir trazos y grafías, se propicia la transcripción de palabras, no se generan espacios para la “escritura” libre de los estudiantes. A partir de este resultado se evidencia la dificultad relacionada a la escasa capacitación docente en uso y elaboración de materiales y recursos didácticos. Esta situación demuestra el desconocimiento de los niveles de escritura por los que transitan los estudiantes del nivel inicial, provocando aprendizajes memorísticos y repetitivos. Convivencia. El 100% de docentes monitoreadas se encuentran en un nivel de proceso, frente al desarrollo de estrategias que promuevan la convivencia democrática en el aula. El</p>	<p>PE: Dirección y Liderazgo PE01 Desarrollar planeamiento institucional PE01.2 Formular el PCI PE01.3 Formular el PAT PO. Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar PO02. Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO02.1 Realizar la programación curricular. PO03. Fortalecer el desempeño docente PO03.1 Desarrollar el trabajo colegiado. PO04. Gestionar los aprendizajes PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje</p> <p>PE. Dirección y Liderazgo PE01 Desarrollar planeamiento institucional</p>	<p>Compromiso 1: Progreso Anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes. Compromiso 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la Institución Educativa. Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la I.E.</p>	<p>Dominio 1: 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. Competencia 2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la Institución Educativa, las familias y la</p>

	<p>comportamiento de los estudiantes, dentro y fuera del aula, es regulado por las docentes haciendo uso de mecanismos negativos (modelo autoritario) que afectan la autoestima de niños y niñas. Esto debido a un escaso dominio de estrategias acorde con las características afectivas y emocionales de los estudiantes a su cargo, a una cultura y formación con mecanismos de castigo o condicionamiento.</p>	<p>PE01.4 Establecer el RI PO. Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar PO05. Gestionar la convivencia escolar y la participación PO05.1 Promover la convivencia escolar.</p>		<p>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>
	<p>RESULTADOS CUALITATIVOS: Monitoreo y acompañamiento La aplicación de la encuesta a las docentes de la Institución Educativa N° 1840 expone como resultado que el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza la directora es limitado debido a su labor como docente. Que existe un plan de acompañamiento el cual que fue elaborado participativamente y presentado en asamblea; sin embargo, las estrategias más empleadas han sido las visitas en el aula sin un asesoramiento oportuno. Para revertir esta situación se debe implementar otro tipo de estrategias acorde con las características laborales de la directora, el monitoreo necesariamente debe culminar en el acompañamiento de acuerdo a las necesidades de formación de cada docente, propiciando el análisis crítico reflexivo de la práctica pedagógica.</p>	<p>PE: Dirección y Liderazgo PE01 Desarrollar planeamiento institucional PE01.3 Formular el PAT PO. Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar PO03. Fortalecer el desempeño docente PO03.1 Desarrollar el trabajo colegiado. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico. PS. Soporte al funcionamiento de la IE PS01. Administrar recursos humanos PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento. PS01.3 Fortalecer capacidades.</p>	<p>Compromiso 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la I.E.</p>	<p>Dominio 1: Competencia 5. 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. Dominio 2: Competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la IE.</p>

Figura 2. Análisis de resultados del Diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El directivo como Líder Pedagógico debe desarrollar investigaciones para solucionar problemas que se presentan en su institución educativa influyendo, inspirando y movilizand las acciones educativas en función de lo pedagógico. Lo que resulta ser la opción necesaria y pertinente para conformar una comunidad que se organice y centre su gestión en los aprendizajes, para lo cual necesita vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias.

A menudo, en nuestro quehacer educativo se presentan problemas que ameritan ser afrontados de manera oportuna y coherente porque dificultan el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Desde una gestión con liderazgo se proponen alternativas de solución operativas y concretas, que permiten transitar a la IE hacia estándares superiores de enseñanza y promueven una organización abierta, comunicativa y flexible, donde toda la comunidad se valore y aprenda de los logros como de los errores. Este tipo de gestión se sustenta en las dimensiones del liderazgo eficaz planteada por Vivianne Robinson, citado en el fascículo introductorio (Minedu, 2016) las cuales impulsan el cambio en los procesos educativos para la transformación efectiva, en todos los campos, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en nuestros estudiantes.

En la primera dimensión planteada, el establecimiento de metas y expectativas debe partir desde la elaboración del diagnóstico, posteriormente realizar reuniones con toda la comunidad educativa para socializar y establecer metas comunes, asumir compromisos de cambio para el logro de los aprendizajes específicamente en la competencia produce textos escritos, es pertinente desarrollar jornadas de reflexión como otra alternativa de solución, donde se priorice las meta de aprendizaje entre todas las demandas educativas, todo esto para mejorar la práctica docente y desde luego el nivel de logro de los estudiantes.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos en forma estratégica, en referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en todas las aulas para su uso oportuno y pertinente en el área de Comunicación. Se hace necesario e importante fortalecer las competencias de las docentes respecto al uso y producción de materiales didácticos, que promuevan actividades pedagógicas dinámicas,

significativas, interesantes y motivadoras; es decir, que consideren el nivel evolutivo de los estudiantes para la producción de textos.

A la par de las metas consensuadas y el uso de recursos, surge la necesidad de planificar, coordinar, evaluar la enseñanza y el currículo, tal como lo señala la tercera dimensión de Robinson. En referencia a ello, se propone realizar acciones de monitoreo y acompañamiento del trabajo del personal docente. Es muy importante realizar el monitoreo porque permite recoger información, determinar debilidades y fortalezas para realizar la retroalimentación oportuna; asimismo, el acompañamiento pedagógico a partir de la reflexión crítica permite asumir compromisos de cambio de manera consciente y en concordancia con las metas educativas institucionales.

La cuarta dimensión orienta el trabajo del líder pedagógico para promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. Esta dimensión establece la importancia de organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo la auto capacitación docente con relación a la competencia produce textos escritos en el área de Comunicación. Es fundamental realizar el asesoramiento permanente en base a las fortalezas y debilidades de la labor docente, para lo cual se propone la conformación de una comunidad profesional de aprendizaje para que los docentes intercambien ideas, y experiencias relacionadas con su labor para fortalecer sus capacidades profesionales y por ende mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson, asegurar un entorno ordenado y de apoyo, frente al problema identificado se plantea fortalecer el desarrollo personal de las docentes a partir de talleres referidos habilidades interpersonales, buen trato, gestión de conflictos. Asimismo, se debe priorizar la participación activa de los estudiantes y padres en el establecimiento de acuerdos de convivencia que ayuden a mantener una convivencia democrática dentro y fuera del aula.

En resumen, el líder pedagógico promueve y sostiene la participación democrática de los agentes educativos de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes. Es el gestor de todas las necesidades que requieren los docentes en la IE, para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, mantiene un buen clima institucional, brinda un ambiente adecuado y motivador para la comodidad y seguridad del docente, educandos y mantiene las coordinaciones con los padres de familia y autoridades de la localidad. A continuación se presenta el siguiente cuadro:

Dimensiones del liderazgo según Vivianne Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar, consensuar y participar en una construcción colectiva de las metas de aprendizaje en el área de comunicación, de tal manera que se cumpla con los compromisos de gestión para la mejora de los aprendizajes 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque la mejora de los aprendizajes exige el nivel de compromiso de los diversos actores educativos que incide en la concreción de los propósitos de un proceso de mejoramiento continuo, expresado este en mejores resultados en los aprendizajes de los estudiantes, con el propósito de establecer compromisos entre los docentes de la IE.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar y optimizar los recursos proporcionados por el MINEDU organizados en los sectores de trabajo en el aula. - Taller dirigido a docentes respecto al uso y elaboración de material didáctico respecto a la competencia produce textos escritos en los niños de 5 años del nivel inicial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para lograr los propósitos y metas de aprendizaje en el área de comunicación, los materiales se constituyen en una oportunidad para la realización de actividades de aprendizaje significativas.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear la práctica docente para recoger información, determinar debilidades y fortalezas para realizar la retroalimentación oportuna - Realizar acompañamiento pedagógico a partir de la reflexión crítica que permita asumir compromisos de cambio de manera consciente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para asegurar que las prácticas pedagógicas sean acordes al enfoque del área, a las características de los estudiantes y del medio. - Para que las docentes reformulen sus actividades como parte de la retroalimentación formativa.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la planificación colegiada, jornadas de reflexión, círculos de interaprendizaje, observación entre pares. - Promover la auto capacitación docente con relación a la competencia produce textos escritos en el área de Comunicación. - Realizar el asesoramiento permanente e individual en base a las fortalezas y debilidades de la labor docente. - Conformar una comunidad profesional de aprendizaje para que los docentes intercambien experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para lograr la actualización permanente de las docentes. - Para que las docentes se empoderen de las propuestas del MINEDU y realicen un trabajo de calidad. - Para generar una cultura de autoevaluación crítica, reflexiva y formativa de la práctica pedagógica.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	<ul style="list-style-type: none"> - Promover un entorno que brinde las condiciones físicas y afectivas que se precien de ser acogedoras para los estudiantes, docentes y padres de familia. - Realizar Talleres de Desarrollo Personal dirigido a docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para fortalecer las actitudes de las docentes frente a las necesidades de afecto de sus estudiantes.

Figura 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Después del análisis realizado a las alternativas de solución frente al nivel insatisfactorio en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes de 5 años - II EBR de la IE N°1840 del distrito de Otuzco, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad, se ha determinado que la alternativa más pertinente y viable es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de las docentes (MAE). Dicha alternativa pretende la mejora de la práctica pedagógica de las docentes a partir de la identificación de sus debilidades y fortalezas, para luego impulsar de manera progresiva su autonomía profesional y conseguir elevar el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes; a partir de la gestión de la directora desde su rol de líder pedagógico y con la participación de los actores educativos.

El MAE responde a las demandas y necesidades de formación de las docentes específicamente en el área de Comunicación; en su contextualización se considera las características del barrio Ramón Castilla de donde se aprovechará situaciones cotidianas para la producción de textos escritos, por ejemplo: la celebración religiosa, el intercambio comercial, la venta de ganado, etc. También, se considerará la intervención de la ONG World Visión en la organización de festivales de creación de cuentos para promover la participación de los estudiantes y padres de familia con sus producciones escritas.

Esta alternativa es coherente con la visión institucional de la IE N°1840 donde se señala que los niños y niñas son el centro del proceso educativo, los cuales están a cargo de personal docente capacitado que atiende las demandas educativas del contexto y con padres de familia que se involucran activamente en la educación de sus hijos. Por ello, es prioritario desarrollar el MAE desde el rol de la directora con liderazgo pedagógico, que consensue metas y expectativas de aprendizajes en el área de Comunicación, que promueva la reflexión, revisión y retroalimentación de la práctica pedagógica.

Igualmente, que motive la actualización para la mejora del desempeño docente y aliente el intercambio de experiencias en las comunidades profesionales de aprendizaje como espacios de auto capacitación docente.

La implementación del MAE se relaciona con los procesos de la gestión escolar. Se advierte una relación directa y primordial con los procesos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, en los cuales se considera la preparación de las condiciones para la gestión de los aprendizajes a través de la realización de la programación curricular contextualizada (PO02.1) y fortalecer el desempeño docente brindando orientación en el intercambio de experiencias, tratamiento de temas de interés y necesidad del docente en la realización del trabajo colegiado (PO03.1), al promover la reflexión de la práctica docente para generar cambios de actitud en el proceso de enseñanza y aprendizaje a través de la retroalimentación en círculos de inter aprendizaje (PO03.3).

Estos cambios deben ser considerados en los documentos de gestión, por ello a través de los procesos de dirección y liderazgo se desarrolla el planeamiento institucional planteando objetivos y metas educativas a largo plazo en el PCI (PE01.2), formulando actividades a corto plazo a través de la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE01.3) y estableciendo acuerdos de convivencia que garanticen un clima escolar favorable para los aprendizajes en el reglamento interno (PE01.4). Así también, es necesario contar con los procesos de soporte al funcionamiento de la IE para administrar recursos humanos a través del monitoreo al desempeño y rendimiento del personal (PS01.2) y al fortalecer capacidades (PS01.3).

El MBDDir orienta la labor de la directora para desarrollar una gestión que asegure el logro de aprendizaje de los estudiantes a partir de la mejora de la práctica de las docentes. Por lo tanto, la alternativa de solución permite que el directivo gestione las condiciones y oriente los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, a partir de conducir de manera participativa la planificación institucional y de promover un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

En referencia a los compromisos de gestión escolar el MAE permite el cumplimiento del Compromiso 4: Acompañamiento y Monitoreo de la práctica pedagógica. La directora lidera estas acciones pero son las docentes quienes motivadas para el cambio mantienen una relación de ayuda mutua que les permite reunirse periódicamente para reflexionar sobre el avance de sus aprendizajes y planificar de manera colegiada sus proyectos de aprendizaje de acuerdo a la realidad de los estudiantes, generan espacios para reunirse con los padres de familia y orientarlos para mejorar los aprendizajes de sus menores hijos aprovechando las diferentes situaciones familiares.

El MAE promoverá cambios desde la evaluación del desempeño docente con enfoque formativo que recoja necesidades e intereses de formación de las docentes con el propósito de fortalecer sus capacidades personales y profesionales. Para ello, resulta necesario promover la autoevaluación crítica y reflexiva, tanto de docentes como del personal directivo, desarrollar la heteroevaluación buscando la retroalimentación formativa oportuna, basados en el diálogo asertivo que no afecte la identidad personal y profesional de los que participan en este proceso.

Por lo antes mencionado, se reitera la viabilidad y pertinencia de implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente como alternativa de solución ante el nivel insatisfactorio en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación de los estudiantes de 5 años - II EBR de la IE N°1840 del distrito de Otuzco de la UGEL Otuzco; en tanto atiende las necesidades de formación y capacitación de las docentes de la institución identificadas en el diagnóstico realizado, exigiendo la priorización del trabajo pedagógico sobre el administrativo por parte de la directora. El rol que desempeña el directivo con liderazgo pedagógico, requiere de un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de la mejora en el logro de los aprendizajes de los estudiantes..

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1. Marco Conceptual

Dentro de este acápite, se sintetiza información que se ha recopilado de diversas fuentes de información actual referidas al MAE, el mismo que se plantea como alternativa de solución ante el problema identificado en la Institución Educativa N° 1840 de Otuzco, de igual manera se desarrolla información del área curricular de Comunicación en el II ciclo de EBR y se expone una experiencia exitosa del ámbito nacional.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Desempeño Docente. El directivo con liderazgo pedagógico demuestra capacidad para conducir a su equipo docente hacia niveles superiores de desempeño. En ese marco las estrategias que permiten a un directivo gestionar una institución educativa a favor de los aprendizajes son el monitoreo y acompañamiento pedagógico sumado a la evaluación del desempeño docente. Asumiendo que el rol del directivo es generar la reflexión y la autoevaluación sobre la práctica docente, ambas acciones impactarán significativamente en los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1 Monitoreo Pedagógico. Es un proceso organizado para verificar que las actividades pedagógicas se desarrollen dentro de un espacio de tiempo programado, además es una de las formas más eficaces para recoger información acerca de las fortalezas y debilidades frente al accionar de los docentes para una toma de decisiones oportuna a favor de la continuidad de las actividades y optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. Está orientado a consumir cambios en cada uno de los agentes involucrados en la difícil tarea del trabajo pedagógico con el fin de brindar un servicio educativo de calidad.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Para el Minedu (2014) el monitoreo pedagógico es el proceso de recojo y análisis de información de las actividades y resultados obtenidos que se realizaron en una institución educativa para la adecuada toma de decisiones. Asimismo señala que:

El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (Minedu, 2014, p.51).

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo pedagógico.* El Minedu (2014) establece las siguientes estrategias para desarrollar el monitoreo pedagógico:

a. *Visitas al aula.* Tienen como finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, con el objetivo de contar con información confiable y oportuna para prestar la ayuda pedagógica.

b. *Observación entre pares.* Beneficia la reflexión y construcción colegiada de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza, el respeto y la ayuda mutua, en un momento determinado de la enseñanza.

c. *Círculos de inter aprendizaje.* Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en el aula, a través, de espacios de discusión y reflexión.

d. *Jornadas de autoformación docente.* destinada a fortalecer las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante, como resultado de las necesidades del aprendizaje del docente.

e. *Aulas abiertas:* Su propósito es sensibilizar a las familias y comunidad sobre la importancia de una buena enseñanza a fin de generar opiniones favorables y acciones concretas de cooperación.

5.1.1.1.3. *Técnicas e instrumentos de monitoreo.* Al respecto la bibliografía y experiencia en el trabajo pedagógico confirman que dentro de todas las técnicas existentes la observación es la más utilizada en el campo educativo, de lo cual nos ocuparemos y abordaremos de manera precisa a continuación:

- *la observación de aula.* Es una técnica que se utiliza para dar valoración de las practicas pedagógicas, a través de ella se analiza las características de la actuación del docente y sus estudiantes en el contexto real donde se realiza el proceso educativo. Se podría afirmar, que es la principal técnica para obtener información porque implica una relación directa con las personas, a nivel de un trato horizontal y respetuoso.

La observación es una técnica compleja, que requiere tener una reflexión previa del directivo que desea llevar a la práctica esta tarea. Se debe realizar teniendo en cuenta un propósito definido. El observador no debe emitir juicios sino más bien generar situaciones de reflexión y aprendizaje en procesos de acompañamiento posterior, para ello se debe cumplir algunos requisitos como: flexibilidad, experiencia en aula, manejo de modelos curriculares, habilidades comunicativas, capacidad de autocrítica.

Cualquiera que sea el propósito de la observación y respecto de quienes sean los involucrados tiene consecuencia en los instrumentos a utilizar, el recojo de información implica un registro y para ello se puede considerar.

a. Cuaderno de campo. Es un block de notas donde se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite registrar aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. Procura una redacción objetiva de lo que se observa, no de apreciaciones personales o conclusiones adelantadas.

b. la ficha de Monitoreo. Es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica. Este instrumento puede ser adaptable al recojo de evidencia referida a estrategias metodológicas que desarrollan las profesoras para promover el logro de la competencia produce textos escritos con nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje, y convivencia escolar.

5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico. El acompañamiento pedagógico es un proceso continuo que consiste en brindar soporte técnico y afectivo para lograr cambios que son fundamentales en las prácticas de los docentes. Esta estrategia tiene varias etapas a lo largo del año escolar, así tenemos el diagnóstico que evidencia el estado inicial del desempeño de los profesores. Asimismo, se recoge información sobre la implementación de lo programado, se detecta aciertos y errores en el desempeño docente y a partir de ello crear espacios de reflexión e inter aprendizaje donde se brinda retroalimentación y se establecen compromisos de mejora.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. El Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP) define al acompañamiento pedagógico como

“...un sistema y un servicio destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por docentes y

directores, orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la escuela” (FONDEP, 2008, p.5)

Minedu (2017) define al acompañamiento pedagógico como una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito es mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Para tal fin, el acompañamiento pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo.

5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento. Para desarrollar el proceso de acompañamiento se precisa de estrategias que faciliten la interacción y construcción permanente de conocimiento, las visitas al aula con asesoría personalizada y los círculos de interaprendizaje son dos de las muchas estrategias propuestas por el Ministerio de Educación (2017) y que a continuación se describen:

a. Visitas al aula con asesoría personalizada. Las cuales forman parte del acompañamiento presencial permitiendo la observación directa de lo que acontece en el aula y favoreciendo la posibilidad de ofrecer asesoría y asistencia directa, a través del intercambio interpersonal entre directora y docente visitada. La asesoría personalizada se concibe como un espacio de dialogo en el que se da apoyo mediante la sugerencia u opinión para promover cambios progresivos en aspectos específicos, a partir de una reflexión crítica de su práctica pedagógica.

b. Círculos de inter aprendizaje. Son espacios que tiene como propósito la reconstrucción compartida del trabajo pedagógico. Constituye una estrategia idónea para contribuir a que directora y docentes valoren críticamente lo que hacen, las motivaciones de sus acciones y la elaboración en equipo de nuevas formas de intervenir en el aula. Las conclusiones y resultados de las mismas son registrados de manera que faciliten el seguimiento y por lo tanto la confrontación de la práctica, se caracteriza por ser un espacio de comunicación horizontal y de expresión abierta sobre los logros y fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar.

5.1.1.2.3 Enfoques del acompañamiento. Según como lo establece la Resolución de Secretaria General N°008-2016 MINEDU. El acompañamiento pedagógico se desarrolla en el marco de los siguientes enfoques:

a. Reflexivo crítico. El profesor reflexiona, delibera, toma decisiones, se apropia críticamente de diversos saberes y desarrolla diferentes habilidades para asegurar el

aprendizaje de sus estudiantes. La autorreflexión y la continua revisión de sus prácticas enseñanzas constituyen el recurso básico de su labor.

b. Inclusivo. Implica una transformación del sistema educativo; en respuesta a la diversidad de necesidades de todos los estudiantes, incrementando su participación en el aprendizaje, la cultura y las comunidades, reduciendo y eliminando la exclusión en y desde la educación.

c. Intercultural crítico. Tiene como marco el reconocimiento, respeto y valoración de la diversidad cultural. y lingüística y advierte la necesidad de cambiar no solo las relaciones sociales, sino también las condiciones y dispositivos de poder que mantienen la desigualdad y la discriminación.

5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente. La evaluación desde un enfoque formativo es un proceso que hace posible la obtención de información relevante para la toma de decisiones orientadas a la mejora de la práctica pedagógica en aula, además hace posible una valoración sostenida de los aprendizajes de los estudiantes, lo que genera la reflexión y la crítica de la práctica misma del docente.

5.1.1.3.1 Definición de evaluación del desempeño docente. La evaluación es un proceso sistemático, instrumental, analítico y reflexivo que permite interpretar la información obtenida acerca del nivel de logro alcanzado respecto al desempeño docente, con el fin de formar juicios de valor y tomar decisiones para la mejora oportuna y pertinente.

5.1.1.3.2. Modelos de evaluación del desempeño docente. Pérez & Santillán. (2012) cita a Montenegro presentando los siguientes modelos de evaluación:

- *Modelo centrado en el perfil del docente.* Orientado al desarrollo personal, social e intelectual del docente dentro del aula. Mide la capacidad del docente, el impacto de la enseñanza en los estudiantes y la construcción de los propios aprendizajes.

- *Modelo centrado en los resultados obtenidos.* Mide el desempeño de los docentes en función al aprendizajes logrado por los estudiantes a su cargo.

- *Modelo centrado en el comportamiento del docente en aula.* Centrado en las habilidades del docente con respecto a la motivación o recursos internos para promover y mejorar el ambiente educacional donde se desenvuelven los estudiantes.

- *Modelo de la práctica reflexiva.* Considera encontrar en la enseñanza aprendizaje la forma más acertada para resolver problemas, dificultades, preparándolos para actuar de manera competente ante las adversidades de la vida.

5.1.1.3.3. *Tipos de evaluación del desempeño docente.* Para el presente trabajo se tomara la clasificación de acuerdo a la persona que lo realiza, donde encontramos a la autoevaluación y la heteroevaluación. La primera es la que realiza un individuo (docente) sobre su propia acción; la segunda, es la que realiza una persona sobre otra que realiza una acción (directivo hacia docente). En el proceso de acompañamiento, la autoevaluación y la heteroevaluación se asumen como procesos permanentes orientados al fortalecimiento de la calidad del desempeño docente y de forma indirecta, de los estudiantes.

a. *La autoevaluación.* Es un proceso en el que los docentes formulan opiniones valorativas sobre la efectividad de su trabajo como profesionales que están a cargo de un grupo de estudiantes y son responsables de su aprendizaje. Este conjunto de valoraciones acerca de su propia práctica en el aula y en la institución constituye un elemento imprescindible para mejorar los procesos educativos. La autoevaluación bien realizada, potencia la autoestima y activa la capacidad de crear otras alternativas de mejora continua.

b. *La heteroevaluación.* Este tipo de evaluación realizada por la directora posibilitara una valoración sostenida de las capacidades de las docentes, en tanto es una evaluación para formar. El recojo de evidencias contribuye al fortalecimiento de la apertura a la crítica y a la retroalimentación formativa de la práctica docente, asimismo la socialización de resultados en un aspecto muy importante porque constituye a la construcción compartida de nuevas prácticas.

5.1.1.3.4 *Instrumentos de evaluación del desempeño docente.* Evaluar el desempeño docente es una tarea delicada, porque se conjugan varios elementos (estudiantes, clima, ambiente, relaciones profesionales) por ello la selección de instrumentos debe tener en cuenta ese contexto y en lo posible debe contener indicadores claros tanto para el evaluador como para el evaluado. En referencia a lo mencionado se propone el uso de los siguientes instrumentos.

a. *Ficha de autoevaluación.* Este instrumento permite recoger, interpretar y valorar la información relacionada con la práctica personal. Cada docente valora para este caso, sus competencias respecto a estrategias metodológicas para desarrollar actividades respecto al área de Comunicación, estrategias para la regulación del comportamiento de los estudiantes, el trabajo con padres de familia; con el fin de determinar las necesidades individuales de formación que tiene o requiere.

b. El diario reflexivo. Consiste en la tarea de registro de hechos relevantes que cada docente debe llevar a cabo y que le permitirá reflexionar sobre su labor. Es un documento donde se evidencia acontecimientos que surgen durante las actividades de aula, permitiendo luego reflexionar y buscar alternativas de solución a los problemas que se detecten. A fin de facilitar el reconocimiento de logros y desaciertos se debe registrar aspectos con veracidad y honestidad, lo que va conllevar a un mejor análisis.

c. Rúbrica de observación de aula. En el marco de la evaluación del Desempeño Docente implementado por el Ministerio de Educación, se considera la rúbrica como el primer instrumento del modelo que evalúa el desenvolvimiento del docente con sus estudiantes en el aula. Este instrumento presenta desempeños acompañados con las conductas a observar, las cuales brindaran información respecto del nivel de logro alcanzado por un docente en términos de insatisfactorio, en proceso, satisfactorio y destacado lo que permite hacer específicas sus necesidades de formación y/o fortalecimiento docente.

5.1.2 Área Curricular de Comunicación. El Diseño Curricular Nacional (DCN) de la EBR considera la comunicación como una de las cuatro áreas curriculares a desarrollar en el II ciclo. Se debe considerar las áreas como organizadores del currículo que se desarrollan de manera articulada.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. Según la guía para docentes y promotoras educativas MINEDU (2010), la comunicación es la capacidad que tienen los seres humanos para transmitir mensajes, pensamientos, sentimientos, ideas y se construye en interacción con los demás.

El enfoque comunicativo textual tiene como propósito desarrollar las cuatro habilidades comunicativas como hablar-escuchar-leer-escribir. Sin embargo, no siempre es bien comprendido por las docentes quienes desarrollan actividades con características propias del enfoque tradicional, trabajando la lectura y la escritura de manera secuencial (primero las vocales, luego las sílabas, después las palabras), poniendo énfasis en los ejercicios perceptivo motrices (planas de letras, sílabas o palabras).

Escribir, es una competencia comunicativa que se realiza en situaciones concretas y con propósitos claros. Sin embargo, muchos lo conciben como la habilidad para graficar letras y decodificar con fluidez. “Frente a esta forma descontextualizada de trabajar la lectura y escritura sin sentido, surge el enfoque comunicativo textual, que

concibe la lectura como la comprensión del texto y la escritura como la producción de textos escritos con un propósito comunicativo”. (MINEDU, 2010, p.13).

De esta definición surgen las siguientes características:

- Se debe enseñar a leer y escribir en situaciones reales de comunicación.
- Las ideas parten de quien escribe y no es una transcripción de las ideas del otro.
- El significado del texto no se capta se construye.
- Si hay alguien que quiere comunicar un mensaje con un propósito, debe elegir el texto que le servirá para comunicar sus ideas.
- Las letras, sílabas o palabras aisladas, no transmiten ningún mensaje con sentido.

El enfoque comunicativo textual permite una comunicación constante del niño con su medio social, razón por la que, debemos propiciar espacios para que el niño se exprese de forma oral, dialogar espontáneamente, narrar sus vivencias, opinar de diversos temas, escuchar activamente, explicar y argumentar sus puntos de vista.

5.1.2.2. Competencia: Produce textos escritos. El MINEDU (2015), señala que el estudiante produce diversos tipos de textos escritos en diferentes situaciones comunicativas. Para ello recurre a su experiencia y a diversas fuentes de información, hace uso de las convenciones del lenguaje como gramática, coherencia, cohesión, uso de vocabulario, normativa. Asimismo, la producción de textos es un procedimiento que utiliza el niño a partir de una necesidad de comunicación

5.1.2.2.1. Capacidades de la competencia produce textos escritos. Las capacidades a desarrollar según el MINEDU (2015) son:

a. Se apropia del sistema de escritura. El estudiante diferencia el dibujo de la escritura, interpreta el material gráfico a partir de sus hipótesis de cantidad y variedad de caracteres. De la escritura pre silábica los niños progresan hacia la silábica en esta etapa reconocen palabras conocidas o forman otras a partir de los sonidos que conocen. Finalmente, los niños pasan a la escritura silábica alfabética, logrando establecer la relación sonido grafía de manera convencional.

b. Planifica la producción de diversos textos escritos. El estudiante decide el destinatario, el tema, el tipo de texto, el propósito del texto, los recursos textuales. Prevé el uso del vocabulario y una determinada estructura del texto.

c. Textualiza sus ideas. El estudiante convierte en texto al conjunto de sensaciones e ideas. Se trata de convertir en la linealidad de la expresión (una palabra tras otra, una oración tras otra) y añade complementos convencionales, como la organización de sus

ideas, el empleo del vocabulario, el mantener el hilo temático, recursos cohesivos, etc. Por tanto, los niños deben participar de situaciones reales en las cuales tengan oportunidades de escribir.

d. Reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de sus escritos. El estudiante reflexiona sobre lo que escribe. Esto quiere decir que revisa permanentemente cada aspecto del escrito, para mejorar su práctica como escritor.

5.1.2.2.2. Estrategias para desarrollar la competencia produce textos escritos. Para que los niños pongan en juego sus conocimientos sobre el lenguaje escrito y avancen en la construcción del sistema de escritura, se requiere de la planificación y puesta en práctica de variadas estrategias que permitan el logro de esta competencia, por ejemplo:

- Los niños dictan, la docente escribe.
- Los niños escriben por si mismos de manera libre.
- Escritura del nombre.
- Escritura espontanea de listas

a. Los niños dictan, la docente escribe. El propósito de esta estrategia es que los niños se acerquen al sistema de escritura, que conozcan el para quien se escribe, para que y que se va escribir, que se expresen en forma oral, que revisen sus escritos con ayuda de la docente para mejorarlo. (Rutas del Aprendizaje, 2015, p.132, 133).

Es importante que los niños dicten a la docente y observen que lo que piensan y sienten ¿puede estar escrito. Cuando el niño observa como escribe su profesor, se da cuenta como hace las letras, como va de izquierda a derecha, observa aquellos signos que son diferentes a las letras, el tamaño de las letras, como se distribuye en el papel entre otras cosas. Se debe escribir en papelotes así se podrá conservar la información y leerlo posteriormente con los niños.

La estrategia que ha tenido mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes es el desarrollo de la conciencia fonológica que estimulen en los niños su discriminación auditiva, centrando su atención en los sonidos que forman el habla, siendo la rima la herramienta fundamental para desarrollar esta estrategia, ayuda a los niños a combinar los sonidos para formar palabras y frases, pues de esta forma muy lúdica acceden al léxico escrito. Para enseñar rimas a los niños se tiene que tener en cuenta prever algunos materiales. Según la Guía de Orientaciones Técnicas MINEDU (2010) precisa las siguientes estrategias para trabajar la rima en los niños:

a. Tarjetas con sonidos iniciales y finales. Después de leer un texto, colocar tarjetas con figuras de los personajes, objetos o acciones del texto leído que inicien o

terminen con el mismo sonido y propiciar que los niños busquen las demás tarjetas que suenen igual.

b. Encontramos rimas. Decir a los niños una palabra del éxito trabajado y deben encontrar una palabra que rime, ejm. Gato – zapato.

c. Ruleta de rimas. Después de terminar de leer el texto, presentar una ruleta con figuras del texto que rimen con las figuras que mostramos en otra tarjeta. Se puede emplear este recurso tanto para sonidos iniciales o finales, ejm. Ratón –botón.

d. Después de leer un texto. Se les puede presentar hojas de trabajo para que pinten las figuras que rimen en cada serie.

e. Integrando silabas. Pueden ser iniciales, intermedias o finales, con figuras extraídas del texto leído, se reconocen sus nombres para luego omitir la silaba de algunos de ellos (pelota). Ejm si digo --- lota, ¿Qué es?, ¿Qué silaba falta?

f. Combinando silabas: se presenta oralmente a los niños diversos sonidos silábicos y ellos componen palabras, ¿ejm. “me” y luego “sa” que palabra puedo formar? “mesa”.

5.1.2.2.3. Procesos o etapas de la producción de textos. Para lograr que los niños produzcan textos sencillos con sentido se debe aprovechar situaciones significativas propias de su contexto y que sean del interés, esto permite desarrollar aprendizajes significativos. Para ello se debe seguir una ruta de trabajo, según la guía de orientaciones técnicas para la aplicación de la propuesta pedagógica MINEDU (2010) señala los siguientes pasos:

a. Planificar el texto. Se debe propiciar el dialogo con los niños para que organicen sus ideas, definan a quien van escribir, con qué propósito, y el tipo de texto que va escribir. Se puede plantear preguntas como ¿Qué vamos escribir?, ¿A quién le escribiremos?, ¿Para qué le escribiremos?

b. Escritura del texto. Los niños dictan las ideas, lo escribimos tal y como lo expresan en un papelote o pizarra. Se debe escribir con letra clara legible y de regular tamaño mientras vamos expresando oralmente lo que se está escribiendo.

c. Revisión y mejoramiento del texto. Leemos el texto y ayudamos a los niños a recordar cuales son las características importantes que hemos escrito y que además reúna la silueta del texto acordado como cartas, invitaciones. Escribimos el texto escrito y mejorado en otro papelote.

d. Meta cognición y sistematización. Cuando el texto se considere terminado se propicia la reflexión sobre la actividad realizada a partir de preguntas como: ¿Qué hemos aprendido al escribir el texto?, ¿Qué partes tiene el texto que hemos escrito?, ¿Cómo logramos escribir el texto?, ¿Qué pasos seguimos?

e. *Publicación*. Es importante que el proceso termine cuando el texto cumpla su función; así, si se escribió una carta a un amigo enfermo es importante que el texto llegue a su destino. Caso contrario la comunicación real no se habrá concretizado.

5.1.2.2.4. *Niveles de la escritura*. Cuando el niño se da cuenta que escribir es diferente a dibujar y que en aquello que escribe dice algo que quiere comunicar, este es la primera señal que los niños están iniciando este proceso. Las investigaciones realizadas por (Ferreiro y Teberosky, 1979) señalan este proceso evolutivo, pasa por diferentes etapas y que cada uno lo hará a su ritmo siguiendo la misma secuencia.

a. *Nivel pre silábico*. Diferencia el dibujo de la escritura, representa la escritura con garabatos, líneas, palitos en forma horizontal, le da significado a sus trazos, usa tres o más signos para escribir.

b. *Nivel silábico*. Conoce algunas letras a partir de palabras que le resulten significativas (su nombre, el de sus compañeros), le da una letra el valor de sílaba, descubre correspondencia entre el lenguaje oral y el escrito.

c. *Nivel silábico alfabético*. El niño ha descubierto que la sílaba está compuesta por varios elementos menores, entonces puede escribir cada una de las letras correspondientes a la sílaba y continuar escribiendo una letra por sílaba. Surgen varias preguntas sobre las letras y sus sonidos.

d. *Nivel alfabético*. Utiliza una letra para cada sonido, establece correspondencia entre sonido y grafía, junta palabras, no toma en cuenta la ortografía.

5.1.2.3. ***Materiales y recursos didácticos para desarrollar la producción de textos escritos***. La conciencia fonológica es la herramienta fundamental para que los niños aprendan a leer y escribir. Por lo que los niños pequeños necesitan tomar conciencia y darse cuenta que las palabras pueden dividirse en sílabas y fonemas y cada fonema se representa por una letra que es diferente a las otras. La conciencia fonológica centra su atención en los sonidos que conforman las palabras; se trabaja a nivel oral, a través de juegos, dibujos, rimas, adivinanzas, etc.

a. *La rima*. Es el recurso más eficaz para desarrollar la conciencia fonológica, Según la Guía de Orientaciones Técnicas MINEDU (2010) precisa las siguientes estrategias para trabajar la rima en los niños:

- *Tarjetas con sonidos iniciales y finales*. Después de leer un texto, colocar tarjetas con figuras de los personajes, objetos o acciones del texto leído que inicien o terminen con el mismo sonido y propiciar que los niños busquen las demás tarjetas que suenen igual.

- *Encontramos rimas.* Decir a los niños una palabra del éxito trabajado y deben encontrar una palabra que rime, ejm. Gato – zapato.

- *Ruleta de rimas.* Después de terminar de leer el texto, presentar una ruleta con figuras del texto que rimen con las figuras que mostramos en otra tarjeta. Se puede emplear este recurso tanto para sonidos iniciales o finales, ejm. Ratón –botón.

- *Después de leer un texto.* Se les puede presentar hojas de trabajo para que pinten las figuras que rimen en cada serie.

- *Integrando silabas.* Pueden ser iniciales, intermedias o finales, con figuras extraídas del texto leído, se reconocen sus nombres para luego omitir la silaba de algunos de ellos (pelota). Ejm si digo ---lota, ¿Qué es?, ¿Qué silaba falta?

- *Combinando silabas:* se presenta oralmente a los niños diversos sonidos silábicos y ellos componen palabras, ¿ejm. “me” y luego “sa” que palabra puedo formar? “mesa”.

5.1.3 La Convivencia Escolar. La convivencia es una condición para el aprendizaje, influye en la tarea pedagógica, social y relacional de los niños, existe una relación estrecha entre el clima que se genera en las escuelas y el aprendizaje de los alumnos. Una convivencia inadecuada puede causar, entre otros factores, violencia, niveles de estrés y ansiedad en los estudiantes, lo que provoca bajo aprovechamiento académico y puede ser factor de deserción escolar. El clima escolar es fruto de la convivencia entre los distintos actores educativos y se forma a partir del tipo de relaciones que establezcan entre sí; entonces se puede afirmar que un clima basado en relaciones de confianza, respeto, afecto aporta a la construcción de una relación mutuamente beneficiosa y brinda condiciones emocionales que influyen positivamente en su aprendizaje

5.1.3.1. Factores que promueven una buena convivencia escolar. El clima del aula está constituido por una serie de factores que tienen que ver con las necesidades emocionales satisfechas y una serie de normas de convivencia que mantienen un ambiente afectivo de aprendizaje. El estudiante debe sentirse seguro, al ir alcanzando las competencias de cada área y esta, es tarea del maestro. Con una buena planificación sabrá hacia dónde se dirigen los procesos de aprendizaje, cómo los va a realizar y si se ha alcanzado los objetivos, además debe tenerse presente que no todos los niños/as avanzan al mismo ritmo, por lo que se debe crear espacios para atender casos particulares y de esta forma apoyarlos cuando tengan alguna dificultad en su aprendizaje.

Deben evitarse agresiones físicas o verbales en el aula, tanto de parte del docente como entre estudiantes, porque esto puede afectar la autoestima e integridad de los niños/as. Por lo que es fundamental hacer hincapié, sobre el valor del respeto como base de la disciplina y de la convivencia pacífica, también, aporta al tema elementos necesarios del clima del aula al considerar que para interpretar la convivencia escolar se necesitan cuatro elementos clave:

a. La organización del aula. Se refiere a la forma en que se distribuye el mobiliario (mesas y sillas) de alumnos y docente. Los aspectos físicos como tamaño, iluminación, aireación, mantenimiento del aula; también son elementos para generar espacios acogedores. La estética en el aula es muy importante por lo que el docente no debe descuidarla. Se recomienda usar colores claros en paredes para propiciar tranquilidad, asimismo los estudiantes deben participar activamente en la ambientación con carteles elaborados por ellos mismos, otro factor es la organización del material educativo el cual debe estar distribuido en sectores de trabajo que propicie el juego y la convivencia armoniosa.

Las docentes deben acomodar la clase de acuerdo al trabajo que se realiza durante la jornada así, al utilizar medios audiovisuales o exponer temas, se trazan filas rectas, pero cuando hace uso de estrategias de aprendizaje como lectura de cuentos puede utilizar el semicírculo. Es importante que los estudiantes se formen el hábito de dejar el aula en orden, la labor del docente es que propiciar la participación de todos los estudiantes. Un lugar con espacio adecuado permite que el educando pueda moverse, se sienta cómodo y no moleste a los compañeros.

b. La programación de actividades pedagógicas. Se debe realizarse de acuerdo a las necesidades e interés de los estudiantes y sus expectativas de aprendizaje, asimismo, una metodología activa que favorezca la motivación por el aprendizaje

c. Las relaciones interpersonales. Es la calidad de comunicación entre docente-estudiante y entre pares; así como las relaciones de ayuda, valoración y respeto entre alumnos y entre docente-grupo y viceversa.

d. El estilo del docente. Se refiere a las cualidades y habilidades personales del docente para afrontar el escenario del aula, su actitud ante los conflictos, así, como la gestión y manejo que muestre en los procesos educativos. Estos son elementos que tienen una influencia directa en los procesos de aprendizaje del estudiante.

5.1.3.2. Estrategias para mejorar la convivencia en el aula. Construir una sociedad dialogante, respetuosa y pacífica en la que prevalezca la convivencia positiva entre las personas, es una tarea que compete a todos. Por lo que es nuestra tarea velar para que los estudiantes reciban desde la institución una educación en valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida que les permitan resolver conflictos por medios pacíficos y en un espíritu de respeto y tolerancia.

La educación, tanto formal como informal, que recibe en la familia, en la escuela y la sociedad resulta ser un elemento clave para la construcción de una cultura de paz como vehículo de transcripción de valores y aprendizajes desde la etapa más temprana. A continuación se describe algunas estrategias que las docentes deben implementar para mejorar la convivencia en el aula las mismas que han sido recogidas de la guía de programas y estrategias para la convivencia escolar, realizada por el centro universitario de transformación de conflictos.

a. Los juegos cooperativos. Se caracteriza fundamentalmente por requerir la colaboración de todo el grupo para obtener resultado, los participantes asumen los mismos objetivos y las mismas normas. Los juegos son inclusivos, ya que nadie queda eliminado y están orientados al proceso y no al resultado. El juego cooperativo fomenta valores como la ayuda mutua, la confianza, la tolerancia y la búsqueda de consenso, genera aportes positivos al desarrollo individual y a las relaciones socio afectivas y de cooperación en el aula favoreciendo la alegría y desaparece el miedo al fracaso y a ser rechazado por los demás.

b. Los acuerdos de convivencia. Si entendemos la educación como el principal Instrumento para construir una cultura democrática y de convivencia positiva, debemos sustituir los modelos tradicionales de disciplina punitiva basados en la autoridad y el

castigo por modelos de disciplina positiva, democrática o educativa. Es, precisamente, la autorregulación el objetivo que persigue la disciplina positiva y para ello, la participación del alumnado en la elaboración de las normas y sus consecuencias es imprescindible, es por esta razón para que los estudiantes comprendan, acepten y apoyen las normas del aula, deben tener la oportunidad de participar activamente en su elaboración y en su revisión y seguimiento. En educación inicial y en los primeros grados de Educación primaria, las normas se elaboran a medida que surgen problemas o dificultades

c. *La asamblea de aula.* La asamblea es un foro en el que profesoras y alumnos/as dialogan sobre todo tipo de asuntos que afectan la vida del grupo, en un tiempo y un espacio dedicado exclusivamente al diálogo en el que cada estudiante puede expresar libremente sus opiniones, ideas, deseos, respuestas donde las decisiones se toman de forma democrática, por consenso o votación. Las asambleas contribuyen a mejorar el clima del aula, ya que favorece la cooperación del grupo, la comunicación, la confianza y la cohesión. La creación de una agenda o lista de temas a tratar en la asamblea es otro aspecto determinante de su organización. Los asuntos que se llevarán a la asamblea han de ser propuestos por el alumnado y ser asuntos de su interés y de carácter colectivo.

5.2 Experiencia Exitosa.

La experiencia exitosa nacional denominada: El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas de educación primaria del distrito de Jose Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2016; fue desarrollada por la Bch. Aurea Gladis Pacheco Ale para optar el grado académico de Magister en Ciencias: Educación con Mención en Gestión y Administración Educativa.

Dicho trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico de 6 directores y el desempeño laboral de 79 docentes de educación primaria de las instituciones educativas del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, para el acopio de la información se utilizó el test de acompañamiento y el test de desempeño, luego de ser aplicados permitieron hacer

cuadros y gráficos, posteriormente permitió adoptar medidas para mejorar la condición en la que se encontraron.

A través de la propuesta de talleres de buen desempeño laboral docente, como: taller de las buenas prácticas como identificador del buen desempeño docente, taller las buenas prácticas y el fortalecimiento del capital humano y el capital intelectual de las instituciones educativas, se pretendió reconocer que una “buena práctica” es una iniciativa, o un modelo de actuación exitoso que mejora los procesos y resultados educativos, a partir de estrategias metodológicas innovadoras factibles de ser aplicadas, consiguiendo óptimos aprendizajes en los estudiantes, fortaleciendo su formación integral.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que existe un nivel de correlación directa, significativa y positiva entre el acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes acompañados

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Las acciones a desarrollarse en el presente trabajo se sintetizan en objetivos, uno de tipo general y otros específicos, los que van a orientar tanto a los participantes como para quien propone el plan. Los objetivos planteados toman en cuenta los resultados del diagnóstico y los propósitos educativos de la I.E. N° 1840 del distrito de Otuzco, se han planteado de manera lógica y coherente al Plan de Acción a desarrollar

6.1.1 Objetivo General

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia produce textos escritos en los estudiantes del II ciclo (5 años) mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación al desempeño docente, que responda a la necesidades y demandas de las docentes de la Institución Educativa N°1840 del distrito de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad.

6.1.2 Objetivos Específicos

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia producción de textos escritos, mediante visitas de observación al aula con la finalidad de recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula entre estudiantes y docentes.
- Acompañar la práctica docente mediante las visitas al aula con asesoría personalizada y círculos de interaprendizaje como procesos de formación y retroalimentación que posibiliten un mejor desarrollo en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación.
- Evaluar el desempeño docente a través de la autoevaluación y heteroevaluación que propicien la reflexión sobre su propio desempeño la identificación de sus necesidades de aprendizaje y el fortalecimiento de competencias que aseguren la mejora de su práctica en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Realizada la priorización de la alternativa de solución, se considera que lo más pertinente es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño a las docentes de las aulas de 5 años; su ejecución consiste en aplicar estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia producción de textos escritos. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte de la directora con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción que permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta. Para su elaboración, se ha tomado en cuenta las orientaciones brindadas por el Ministerio de Educación para el desarrollo del presente año escolar brindadas a través de la RM N°657-2017-ED, asimismo como las competencias descritas en el Marco del Buen Desempeño Directivo.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes de las aulas de 5 años de la IE N° 1840.	Monitorear la práctica docente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula entre docentes y estudiantes.	Porcentaje de visitas ejecutadas al aula para el recojo de información	100% de visitas ejecutadas al aula para el recojo de información	Visita al aula.	1.1. Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directora	x											
					1.2. Jornada de revisión de estrategias e instrumentos de monitoreo.	Directora	x											
					1.3. Elaboración participativa del cronograma de monitoreo	Directora	x											
					1.4. Diagnóstico del aula práctica pedagógica (Primera visita)	Directora		x										
					1.5. Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directora			x									
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (3 Visitas por aula)	Directora				x		x				x		
Acompañar la práctica docente mediante las visitas al aula con asesoría personalizada y círculos de interaprendizaje como procesos de formación y retroalimentación que posibiliten un mejor desarrollo en la competencia produce textos	Porcentaje de visitas al aula con asesoría personalizada a ejecutadas	100% de visitas al aula con asesoría personalizada ejecutadas	100% de visitas al aula con asesoría personalizada ejecutadas	Visitas al aula con asesoría personalizada.	2.1 Implementación de cuaderno de asesoría personalizada.	Directora		x										
					2.2. Jornada de análisis de los resultados de la visita en aula	Directora				x		x		x	x			
					2.3. Toma de decisiones y registro de compromisos del docente monitoreado.	Directora				x		x		x	x			
					2.4. Seguimiento de compromisos asumidos.	Directora				x		x		x				
					2.5. Sistematización de los resultados de la asesoría personalizada	Directora				x		x		x				
					3.1. Jornadas de trabajo para identificar necesidades de formación docente.	Directora				x								

	escritos del área de Comunicación.	interaprendizaje docente ejecutados	interaprendizaje ejecutados	Círculos de interaprendizaje docente	3.2. Socialización de la práctica pedagógica.	Directora					x		x		x		
					3.3. Jornadas de análisis del impacto de los círculos de aprendizaje.	Directora											x
					3.4. Informe final de resultados	Directora											
	Evaluar el desempeño docente a través de la autoevaluación y heteroevaluación que propicien la reflexión sobre su propio desempeño la identificación de sus necesidades de aprendizaje y el fortalecimiento de competencias que aseguren la mejora de su práctica en el área de Comunicación.	Porcentaje de evidencia de auto evaluación de la práctica pedagógica con tratamiento personalizado	100% de evidencias de la auto evaluación de la práctica pedagógica con tratamiento personalizado	Auto evaluación	4.1. Socialización de propuestas del diario reflexivo.	Director a		x	x						x		
					4.2. Registro de eventos de la práctica pedagógica en el diario reflexivo.	Docente			x						x		
					4.3. Revisión de los diarios reflexivos por parte del directivo.	Directora			x			x			x		
					4.4. Tratamiento de la información del auto evaluación.				x			x			x		
		Porcentaje de evidencia de hetero evaluación de la práctica pedagógica sistematizada y comunicada.	100% de evidencias de la hetero evaluación de la práctica pedagógica sistematizada y comunicada	Hetero Evaluación.	5.1. Socialización de propuesta docente y rubricas de evaluación de desempeño.	Directora		x	x								
					5.2. Revisión de evidencias de: planificación curricular y convivencia.	Directora			x			x			x		
					5.3. Aplicación de rubricas de desempeño.							x					
					5.4. Comunicación de resultados de la heteroevaluación.				x			x			x		

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, puesto que la información que surja de este proceso permitirá realizar mejoras en la ejecución de las actividades identificando oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas durante el proceso de implementación; con el fin de tomar decisiones oportunas que impliquen continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de diseño. El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene los siguientes componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que comprueba el nivel de ejecución de las actividades programadas como referente para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

- Evidencias e instrumentos: Concernientes a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro expresado en la escala evaluativa.

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

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

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

A continuación se presenta la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación						Evidencia	Instrumentos	Recursos	% de Logro de Meta
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula entre docentes y estudiantes.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	1. Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Directora Docentes					x		- Acta de asistencia - Panel de productos	Lista de cotejo	Papel lapiceros	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Directora Docentes				x		- Acta de asistencia. - Instrumentos consensuados.	Papel lapiceros			
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directora Docentes					x	- Plan de monitoreo	papel			
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Directora			x			- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Papel Lapiceros			
			1.5 Procesamiento y comunicación de los resultados de la primera visita.	Directora			x			- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento	Papelote Papel lapiceros plumones			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje(3 visitas)	Directora				x		- Fichas de monitoreo aplicadas. - Cuaderno de campo. - Informe de monitoreo				
Acompañar la práctica docente mediante las visitas al aula con asesoría personalizada y círculos de	Porcentaje de visitas al aula con asesoría personalizada	Visita con asesoría personalizada.	2.1 implementación del portafolio docente.	Docentes		x				- Portafolio docente.	Lista de cotejo	Folder papel	100% al aula con asesoría personalizada	
			2.2 jornadas de análisis y reflexión de los resultados de la visita al aula.	Directora Docentes				x		- Acta de asistencia - Ficha de autoevaluación - cuaderno de campo		Papel Lapiceros cuaderno		

interaprendizaje como procesos de formación y retroalimentación que posibiliten un mejor desarrollo en la competencia produce textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje docente	2.3. Registro y seguimiento de compromisos asumidos.	Directora Docentes			x				-Portafolio docente -Cuaderno de campo.		Folder Papel lapiceros			
			2.4. Sistematización de los resultados de la asesoría personalizada.	Directora	x							-Informe de resultados de la asesoría personalizada.		Papel lapiceros		
			3.1. registro y seguimiento de compromisos asumidos	Directora Docentes			x						-Acta de asistencia -Cartel de necesidades de formación.	Lista de cotejos	Papel Lapiceros papelotes	100% de ejecución de círculos de interaprendizaje
			3.2. socialización de prácticas docentes exitosas (círculos de interaprendizaje)	Directora Docentes			x					Acta de asistencia Producciones de docentes.	Papel Cuaderno lapiceros			
			3.3. jornadas de análisis del impacto de círculos de interaprendizaje	Directora Docentes		x						-Acta de asistencia -Cuaderno de valoración del impacto	Papel Cuaderno lapiceros			
			3.4. sistematización de los resultados de los círculos de interaprendizaje	Directora Docentes		x						-Informe final de resultados	Papel lapiceros			
Evaluar el desempeño docente a través de la autoevaluación y heteroevaluación que propicien la reflexión sobre su propio desempeño la identificación de	Porcentaje de evidencias de la autoevaluación de la práctica pedagógica con	Auto-evaluación	4.1 Socialización de propuesta del diario reflexivo y ficha de evaluación	Directora Docentes	x						- Acta de asistencia - Propuesta del diario reflexivo y ficha de autoevaluación	Ficha de autoevaluación	Papel Lapiceros folder	100% de evidencia de la autoevaluación de la práctica pedagógica con tratamiento		
			4.2. aplicación de la ficha de autoevaluación	Directora Docentes				x					-Ficha de autoevaluación		Papel Lapiceros	
			4.3. registro de evidencia	Docentes	x								- Diario reflexivo		Folder papel	

sus necesidades de aprendizaje y el fortalecimiento de competencias que aseguren la mejora de su práctica en el área de Comunicación.	asesoría personalizada		4.4. revisión de la evidencia por parte del directivo	Directora Docentes	x							- Diario reflexivo - Lista de cotejo		Folder Papel lapiceros	personalizado
	Hetero evaluación		5.1. Socialización de propuesta de portafolio docente y rubricas de evaluación de desempeño.	Directora Docentes				x				- acta de asistencia - propuesta de portafolio - Rubricas de desempeño	Rubrica de evaluación	Papel Folder lapiceros	100% de resultados de evaluación sistematizados y comunicados a cada docente de la IE.
			5.2. revisión de evidencias de planificación curricular y convivencia en aula	Directora				x				- cuaderno de campo - portafolio docente		Cuaderno Folder Papel lapiceros	
			5.3. aplicación de rubricas	Directora				x				- Rubricas de evaluación		Papel lapicerosl	
			5.4. comunicación de resultados de la evaluación	Directora				x				- Rubricas de evaluación.		Papel lapiceros	

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%)

Es probable que se presenten dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; frente a ello se deberá asumir medidas que contrarresten los riesgos respecto a cada uno de los objetivos trazados, Se prevé cambios sustantivos en el proceso de implementación del MAE ante los cuales la directora ejercerá su liderazgo para asegurar la ejecución en el tiempo previsto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula entre docentes y estudiantes.	No se cumpla por visitas improvisadas por parte de los padres de familia, autoridades, representantes de la UGEL., coordinador del programa Qaliwarma, desarrollo de festividades de la comunidad, disponibilidad de tiempo por parte del docente.	Reprogramación para visitas de observación en aula.
Acompañar la práctica docente mediante las visitas al aula con asesoría personalizadas y círculos de interaprendizaje una asesoría contextualizada para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia produce textos escritos del área de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - docentes con limitados desarrollo de habilidades comunicativas. - participación pasiva durante los círculos de interaprendizaje. - falta de disponibilidad de tiempo por parte de las docentes. 	Negociar con docentes sobre horarios flexibles para realizar jornadas de reflexión
Evaluar el desempeño docente a través de autoevaluación y heteroevaluación que propicien la reflexión sobre su desempeño, identificando necesidades de aprendizaje y fortalecer sus competencias que aseguren la mejora de su práctica pedagógica en el área de Comunicación específicamente en la competencia produce textos escritos.	Docentes con escaso desarrollo de capacidades de auto reflexión.	Proponer actividades que ayuden a las docentes a elaborar juicios de valor de su práctica.

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

8. Presupuesto

La formulación y ejecución del presente plan de acción, demanda de la proyección y estimación de los recursos financieros destinados a la puesta en marcha del mismo, este cuadro presenta el límite de costos, que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas en el Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma.

El cuadro de presupuesto está estructurado por la columna de actividades que serán ejecutadas durante todo el proceso de ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos a ejecutarse las fuentes de financiamiento. Cada una de estos aspectos describe las acciones a realizarse, resaltando la importancia de presupuestar las actividades que serán implementadas, para aplicar con éxito la propuesta y ayude a buscar alternativas de solución al problema priorizado.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1.Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	I semana de marzo	S/. 20.00	Autofinanciado
1.2.Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	II semana de marzo	S/. 15.00	Autofinanciado
1.3. Elaboración del cronograma de monitoreo.	II semana de marzo	Ninguno	
1.4.Diagnostico del desempeño a docentes (Primera visita)	I semana de abril	S/. 10.00	Autofinanciado
1.5.Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	III semana de abril	Ninguno	
1.6. Observaciones de sesiones de aprendizaje (visitas 1, 2,3...)	Quincena de marzo - Junio	S/. 10.00	Autofinanciado
2.1. Registro de información de la práctica pedagógica docente	Abril	Ninguno	
2.2. Intervención del acompañante al acompañado.	Desde abril a diciembre	S/. 15.00	Autofinanciado
2.3. Asesoría personalizada.	Abril - diciembre	S/. 10.00	Autofinanciado
3.1. Socialización y análisis del monitoreo y acompañamiento	Abril	Ninguno	
3.2. Reflexión sobre las evidencias que dificultan los avances en el desarrollo de la práctica.	Abril - diciembre	Ninguno	
3.3. Informe de resultados de la mejora de la práctica pedagógica.	Al finalizar el trimestre	S/.10.00	Autofinanciado

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Para la formulación e implementación del plan de acción se ha desarrollado una temática abordada en los módulos formativos, talleres presenciales y virtuales como en el contenido transversal de Habilidades Interpersonales, Círculos de Interaprendizaje de gestión escolar (CIAG), visitas a las instituciones educativas y formación a distancia, los mismos que brindaron orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, a través del análisis y priorización de la problemática sobre nivel insatisfactorio en el aprendizaje de la competencia produce textos escritos de los niños del II ciclo de EBR (5 años) y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucre la participación de cada agente educativo desde su rol que desempeña en la de la Institución Educativa N°1840-Otuzco.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos básicos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar la problemática que afectaba de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. El módulo 1 permitió realizar el diagnóstico lográndose identificar como problema relacionado al nivel insatisfactorio en la competencia produce textos escritos en los estudiantes de la I.E N°1840 – Otuzco.

Asimismo en el módulo 2 se desarrollaron los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, brindo orientaciones para plantear el cambio en la Institución Educativa, además de la formulación de alternativas de solución acorde al problema priorizado, se orientó la planificación escolar desde los enfoques de gestión escolar a través de procesos de dirección y liderazgo, poniendo énfasis en la importancia de la planificación de los instrumentos de la gestión, como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo. Se analizaron cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos comprendidos en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, se asignó un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor.

La participación y clima institucional para una organización escolar efectiva, fue un aspecto trabajado en el Módulo 3 que permitió identificar la incidencia convivencia escolar en la problemática priorizada. Se elaboró el Informe del Diagnóstico para

recoger información de diferentes actores educativos, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y entrevista. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas de la entrevista y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo y la participación de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos respecto a la competencia de producción de textos escritos.

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

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

10. Lecciones Aprendidas

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

- Resulta necesario partir de un diagnóstico real para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa con la finalidad de dar tratamiento a esta problemática y tomar decisiones oportunas en aras de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

- La alternativa de solución propuesta es la más pertinente ya que ratifica la relevancia y protagonismo de las acciones de monitorear, acompañar y evaluar la práctica pedagógica como un factor determinante en la calidad educativa, bajo la gestión de líder pedagógico por parte del directivo.

- Es necesario empoderar a los docentes de una cultura evaluativa con carácter formativo, a fin de romper paradigmas sobre el tema de evaluación. En ese sentido es importante involucrarlos en la elaboración de instrumentos de valoración de su desempeño y animarlos a desarrollar una autoevaluación crítica reflexiva de su accionar en el aula.

- Es importante motivar a la comunidad educativa para trabajar enfocada en el logro y mejora de aprendizajes, lo que va permitir desarrollar una gestión escolar exitosa. Convirtiendo a la institución en un espacio que articula las acciones de toda la comunidad educativa encaminados hacia un mismo objetivo a través de los recursos con los que cuenta.

Referencias

- Centro Universitario de Transformación de Conflictos. *Guía de programas y estrategias para la convivencia escolar*.
- Estrada, L. (2013). *Importancia del Desempeño Docente*. Venezuela: Universidad de Carabobo. Disponible en: <https://es.scribd.com/.../>. Recuperado el: 30 de diciembre del 2017.
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana – FONDEP (2008). *Guía para el Acompañamiento Pedagógico de Proyectos de Innovación en las Regiones*. Lima, Perú.
- Meléndez, G. (2011). *La gestión del acompañamiento pedagógico. El caso del programa estratégico “logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de educación básica regular (PELA)” en la región Callao – UGEL Ventanilla*. Tesis de grado. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2010). *Guía de orientaciones Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*. Lima - Perú: Edit. Metrocolor S.A.
- Ministerio de Educación (2015). *Rutas del aprendizaje II ciclo Área Curricular Comunicación*. Lima - Perú: Edit. Metrocolor S.A.
- Ministerio de Educación (2015). *Guía para la formulación de un plan de monitoreo pedagógico (Regional/local)* Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2016). *Resolución N°008-2016 el acompañamiento pedagógico*.
- Ministerio de Educación (2017). *Asesoría a la gestión escolar. Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Lima, Perú.