

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÉCNICO AGROPECUARIO “NICOLÁS GOICOCHEA ARELLANO” DEL DISTRITO DE HUAYLILLAS, PROVINCIA DE PATAZ – UGEL PATAZ – LA LIBERTAD.

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

ESTRADA RAMOS, Josías

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	5
2. Diagnóstico.....	9
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1. Resultados cuantitativos	9
2.1.2. Resultados cualitativos	10
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la I.E., Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	19
5. Sustentación de la alternativa de solución priorizada.....	26
5.1 Marco conceptual.....	26
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	26
5.1.1.1 Monitoreo Pedagógico.....	26
5.1.1.1.1 Definición de Monitoreo Pedagógico.....	26
5.1.1.1.2 Estrategias de Monitoreo Pedagógico.....	26
5.1.1.1.3 Instrumentos para el Monitoreo Pedagógico.....	27
5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico.....	28
5.1.1.2.1 Definición de Acompañamiento Pedagógico.....	28
5.1.1.2.2 Estrategias de Acompañamiento Pedagógico.....	28
5.1.1.3 Evaluación.....	29
5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....	29
5.1.1.3.2 Tipos de evaluación.....	29
5.1.1.3.3 Técnicas de evaluación.....	30
5.1.1.3.4 Instrumentos de evaluación.....	30
5.1.2 Área Curricular de Comunicación.....	31
5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación.....	31
5.1.2.2 Competencia comprende textos escritos.....	31
5.1.2.2.1 Estrategias para promover la comprensión de	

Índice de Figuras

Figura 1.	Árbol de problemas.....	8
Figura 2.	Análisis de resultados del diagnóstico	13
Figura 3.	Caracterización del rol del líder pedagógico.....	17
Figura 4.	Matriz del plan de acción.....	43
Figura 5.	Plan de monitoreo y evaluación del plan de acción.....	47
Figura 6.	Cuadro de riesgos y medidas a adoptar.....	52
Figura 7.	Cuadro de presupuesto del Plan de Acción	54

Introducción

El Plan de Acción surge de la necesidad de mejorar la gestión de la Institución Educativa Técnico Agropecuario “Nicolás Goicochea Arellano” del Distrito de Huaylillas, donde se ha identificado una situación problemática, referente al aprendizaje de los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular, que no alcanzaron el nivel satisfactorio en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, se ha identificado las causas, consecuencias y se ha formulado la alternativa de solución.

Este trabajo académico nace para mejorar la práctica pedagógica en el área de comunicación y atender las necesidades de los docentes. Es decir hay un interés en común del directivo y docente, por mejorar los resultados obtenidos en los registros de calificaciones del área de comunicación.. Así mismo se tiene en cuenta las orientaciones en los talleres formativos, lo que nos ha facilitado plantear un conjunto de pautas que contribuyan a mejorar el trabajo pedagógico de los docentes. La alternativa pertinente y viable para solucionar la problemática identificada y priorizada es la implementación del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la practica pedagógica.

El presente trabajo presenta diez numerales. En el primer numeral se presenta la identificación de la problemática, en la cual se detalla la caracterización del contexto socio-cultural de la I.E., así como la formulación del problema detectado, luego se determina cada una de las causas que originaron el problema, además se presenta los factores asociados y efectos en relación a los aprendizajes; asimismo se presenta el árbol de problemas

El segundo numeral, se presenta el diagnóstico del problema, en el cual se precisa los resultados cuantitativos y cualitativos de los instrumentos aplicados y la relación del problema con la visión de cambio, los procesos de funcionamiento de la I.E., los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño directivo. El tercer numeral, se menciona la caracterización del rol como líder pedagógico, teniendo en cuenta las dimensiones de Vivian Robinson.

El cuarto numeral, presenta el planteamiento de la alternativa de solución al problema, es decir la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en relación a los procesos de gestión, compromisos de gestión escolar y el marco de buen desempeño directivo, así mismo se indica las actividades para alcanzar la meta

según lo planificado en cada estrategia. El quinto numeral se menciona el marco conceptual de las alternativas de solución y una experiencia exitosa. Además se presenta información confiable para atender las causas del árbol de problemas.

El sexto numeral, describe el diseño del plan de acción, detallando la alternativa de solución, objetivos específicos, indicadores, metas, estrategias, métodos, técnicas, actividades, responsables y cronograma. El séptimo numeral, se presenta el plan de monitoreo y evaluación que está estructurado por objetivos específicos, indicadores, estrategias, métodos y/ o técnicas, actividades, actores, nivel de implementación, evidencias, recursos, instrumentos y porcentajes de logros de la meta. Así mismo se presenta el cuadro de riesgos y medidas a adoptarse.

El octavo numeral, se presenta la descripción de los recursos financieros, además en el numeral nueve se presenta la descripción del proceso de elaboración del plan de acción. Finalmente en el numeral décimo se detalla las lecciones aprendidas más significativas en ejecución del Plan de acción referidos a la gestión del clima, la gestión curricular y la gestión del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica.

1. Identificación de la Problemática

1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. Técnico Agropecuario “Nicolás Goicochea Arellano”

La Institución Educativa Colegio Técnico Agropecuario “Nicolás Goicochea Arellano” está ubicada en el distrito de Huaylillas, provincia de Pataz, Región La Libertad a 20 kilómetros de la ciudad de Tayabamba. Se encuentra en un cálido valle, custodiado por los imponentes cerros “Quipash” y “Ventana”, a una altitud de 2310 msnm, en la vía principal que conduce a la capital provincial, sobre la ribera del río Cajas, aproximadamente a 20 metros de distancia, presenta una eminente amenaza de inundación frente a torrenciales lluvias que podrían darse en época de invierno, corriendo el riesgo de desbordarse las aguas, afectando no sólo a la Institución Educativa, sino al pueblo en su conjunto. Fue construida y financiada por el gobierno regional la Libertad en el año 2010.

El Distrito de Huaylillas cuenta con un aproximado de 80 familias, las principales actividades económicas son la agricultura, donde los pobladores se dedican a la siembra de tubérculos, morocho, trigo, cebada, entre otros; la ganadería, dedicada a la crianza de animales vacunos, siendo las principales las razas holstein y Brown Suiz; la minería, formal a cargo de la Cía minera “Caravelí” e informal, practicado por los mineros artesanos del distrito, realizando ambas la extracción de oro y plata, una minoría de la población se dedica al comercio instalado en las tiendas comerciales y comercio ambulatorio, Los servicios básicos con lo que cuenta el distrito en la zona urbana son: agua, desagüe, luz eléctrica, internet.

En la comunidad de Huaylillas se evidencia que menores de edad consumen licor, se observa situaciones de contaminación ambientales por parte de la empresa minera., por lo que la I.E. presenta como demandas territoriales promover el desarrollo de habilidades sociales como autoestima y autocontrol, proyectos productivos y proyectos que generen la conservación del medio ambiente, formar a los estudiantes en una cultura de respeto, con capacidad empresarial y con mentalidad de superación para continuar estudios superiores hasta culminar en su futura profesionalización.

El local de la Institución Educativa Técnico Agropecuario “Nicolás Goicochea Arellano”, es de material noble, está distribuido de la siguiente manera: pabellón A de un sólo piso, con dos aulas, el pabellón B de un solo piso con tres aulas

pedagógicas, el pabellón C de un piso con un aula de innovación pedagógica, el pabellón D de un piso con ocho ambientes, destinados a la administración, sala de profesores, tópicos, impresiones, depósito y biblioteca escolar y los SS.HH, el pabellón E de un piso, destinado al funcionamiento del laboratorio de Química y Biología, con un aula amplia y el pabellón F con un aula destinada a usos múltiples, una loza deportivas y un ambiente para el funcionamiento del comedor escolar y para la cocina.

La Institución Educativa Técnico Agropecuario “Nicolás Goicochea Arellano” brinda el servicio educativo al nivel secundario, se caracteriza por ser polidocente, con una población escolar en el presente año de 110 estudiantes entre niños y niñas adolescentes y jóvenes, matriculados y distribuidos en el 1° 2° 3° 4° y 5° grados con una sección cada uno. En el nivel secundario se labora con Jornada Escolar Regular, con 7 docentes nombrados y 1 contratado y un director designado por 3 años, ampliado por disposición superior por un año más; finalmente cuenta con una población estudiantil de 110 estudiantes.

El Distrito de Huaylillas, cuenta con instituciones educativas en los niveles iniciales, primarios y secundarios, además de otras instituciones de base como la Municipalidad, Puesto de Salud, Juzgados de Paz, Iglesia católica y dos iglesias evangélicas. El nivel educativo de la población, está ubicado en el nivel primario, contando con un mínimo porcentaje con estudios superiores, siendo su nivel cultural medio, que permite socializarse e interrelacionarse con otros habitantes de lugares vecinos, permitiendo vivir y compartir lazos de amistad, confraternidad y ayuda mutua.

Dentro de la cultura escolar, aún contamos con algunas tradiciones ancestrales, como la ayuda mutua, a través de la minga, las festividades religiosas, vía crucis de la semana santa, festividades artístico culturales, destacándose los festivales de danza, deporte, pelea de gallos, fiesta taurina; además de la fiesta patronal, donde se comparte con los visitantes la chicha de jora, el riquísimo pan de trigo, las comidas típicas, destacándose el cuy con mote de trigo, el shambar y los famosos chicharrones con mote de maíz. Costumbres que se comparte entre familiares, amistades y personas foráneas, en un ambiente de camaradería, confraternidad y un sano esparcimiento. Estas costumbres y tradiciones es parte de la cultura de los estudiantes que van a tener continuidad debido a que en la escuela se está fortaleciendo estas buenas prácticas.

Las fortalezas de la Institución Educativa es contar con directivo que participa en el Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico empoderado en conocimientos de gestión curricular, monitoreo y acompañamiento y convivencia escolar, además los miembros de la comunidad educativa: padres de familia, CONEI, estudiantes, docentes y directivo, viven en una convivencia armónica, contando con algunos docentes comprometidos y dispuestos a involucrarse en la mejora de la calidad educativa.

Dentro del contexto social y cultural las relaciones interpersonales son bastante favorables, lo que permite la buena marcha de la institución. Las oportunidades con las que cuenta la institución educativa que contribuyen en educación son: La Municipalidad, con el apoyo logístico, el Puesto de Salud con el control, atención y charlas a los estudiantes; Juzgado de Paz, Ronda Campesina y subprefectura, para atender los casos de violencia. Asimismo la empresa minera, con el apoyo económico para la implementación de proyectos productivos, relacionados con la conservación del medio ambiente (Elaboración de ladrillos ecológicos) y la salud alimentaria sana y saludable (producción del pan casero en base a harina de trigo), a través de los desayunos escolares. Las fortalezas y oportunidades mencionadas son importantes para lograr cambios en la institución educativa a favor de los aprendizajes y atender las demandas de la población de Huaylillas. Todo esto repercutirá en la mejora de la calidad de vida de la población.

1.2. Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado las actas de evaluación, los Registros de Evaluación, los resultados de la ECE 2015 y 2016, diagnóstico del PAT 2016, con la participación de todos los docentes, se priorizó el siguiente problema relacionado a los aprendizajes de los estudiantes: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Técnico Agropecuario “Nicolás Goicochea Arellano” del distrito de Huaylillas , provincia Pataz - UGEL Pataz - La Libertad

El problema identificado ha sido analizado a través de la técnica del árbol de problemas. La primera causa del problema es el inadecuado manejo de conflictos entre estudiantes en desarrollo de sesión de aprendizaje. Entre el factor de la

convivencia relacionado a esta causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Esto ha dado lugar al desorden en el aula para trabajar en equipo, generando indisciplina por parte de los estudiantes. Para revertir esta situación es necesario que la comunidad educativa fortalezca las actitudes y habilidades interpersonales de los docentes como la empatía, escucha activa, respeto, cordialidad, compromiso y asertividad, lo que permitirá relacionarse mejor con las personas para favorecer una convivencia adecuada, siendo condición necesaria para el logro de los aprendizajes.

Como segunda causa que ha provocado este problema es la planificación descontextualizada a los intereses y necesidades de los estudiantes. Entre el factor de la gestión del currículo que se relacionan a esta causa tenemos la motivación de los docentes por su poca disposición al cambio, que impide mejorar sustancialmente los aprendizajes. Esto ha provocado la ausencia de aprendizajes significativos que promuevan la competencia de comprensión de textos escritos. Para revertir esta situación se conformara las comunidades profesionales de aprendizaje (CPA) para revisar el currículo, planificar de forma colegiada, comprender las características de los estudiantes y sus contextos y diseñar la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Una tercera causa es el uso de estrategias metodológicas inadecuadas para promover el aprendizaje de los estudiantes en la competencia de comprensión de textos escritos en el área de comunicación. Entre el factor de la gestión del currículo que se relacionan a esta causa es el desarrollo de capacidades profesionales y las condiciones para el aprendizaje, debido que no se ha desarrollado reuniones colegiadas para fortalecer capacidades de los docentes. Todo esto genera que los estudiantes se encuentran desmotivados por las actividades rutinarias de las clases. Para revertir esta situación implica participar en las Comunidades Profesionales de Aprendizaje para revisar estrategias metodológicas innovadoras para la comprensión de textos escritos.

La cuarta causa es el inadecuado uso efectivo del tiempo en el aula, ya que por falta de planificación y adecuada dosificación del tiempo en sus sesiones de aprendizaje, no permite el cumplimiento oportuno de todo lo previsto, o imposibilita la ejecución de las actividades educativas de acuerdo a todo lo planificado. Entre el factor de gestión de currículo relacionado a esta causa es el desarrollo de capacidades profesionales, debido a que no se ha realizado retroalimentación formativa sobre la

gestión del tiempo en el aula. Esto genera que los estudiantes no logran el propósito de la sesión por el desarrollo de actividades no pedagógicas. Para revertir esta situación es necesario fortalecer las capacidades de los docentes en gestión del tiempo a través de las Comunidades Profesionales de Aprendizaje.

La quinta causa es el escaso proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes. Entre el factor de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) relacionado a esta causa se encuentran la asesoría crítico reflexiva y la retroalimentación formativa. Esto genera que los docentes realicen prácticas pedagógicas que no promueve el desarrollo de los procesos pedagógicos. Para revertir esta situación el MAE se debe darse en el marco de las siguientes condiciones: bajo un enfoque crítico reflexivo, con relación profesional horizontal, con comunicación abierta, asertiva y empática y además en un clima de respeto y confianza mutua.

Para poder atender las causas del problema es necesario considerar las fortalezas referidas a que el directivo se encuentra empoderado por participar en el diplomado y segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico, convivencia armónica entre los miembros de la comunidad y algunos docentes comprometidos y dispuestos a involucrarse en la mejora educativa. Asimismo aprovechar las oportunidades como la Municipalidad, el Puesto de Salud que contribuye en los aprendizajes de los estudiantes.

El abordaje de las causas de la situación problemática se realiza con el apoyo de los aliados estratégicos y las fortalezas de la institución educativa, para lograr incrementar el nivel satisfactorio en la competencia comprenden textos escritos, asimismo responderán a las demandas territoriales, de promover el desarrollo de habilidades sociales como autoestima y autocontrol, proyectos productivos y proyectos que generen la conservación del medio ambiente, formar a los estudiantes en una cultura de respeto, con capacidad empresarial y con mentalidad de superación para continuar estudios superiores hasta culminar en su futura profesionalización.

A continuación se presenta el árbol de problemas con sus respectivas causas y efectos:

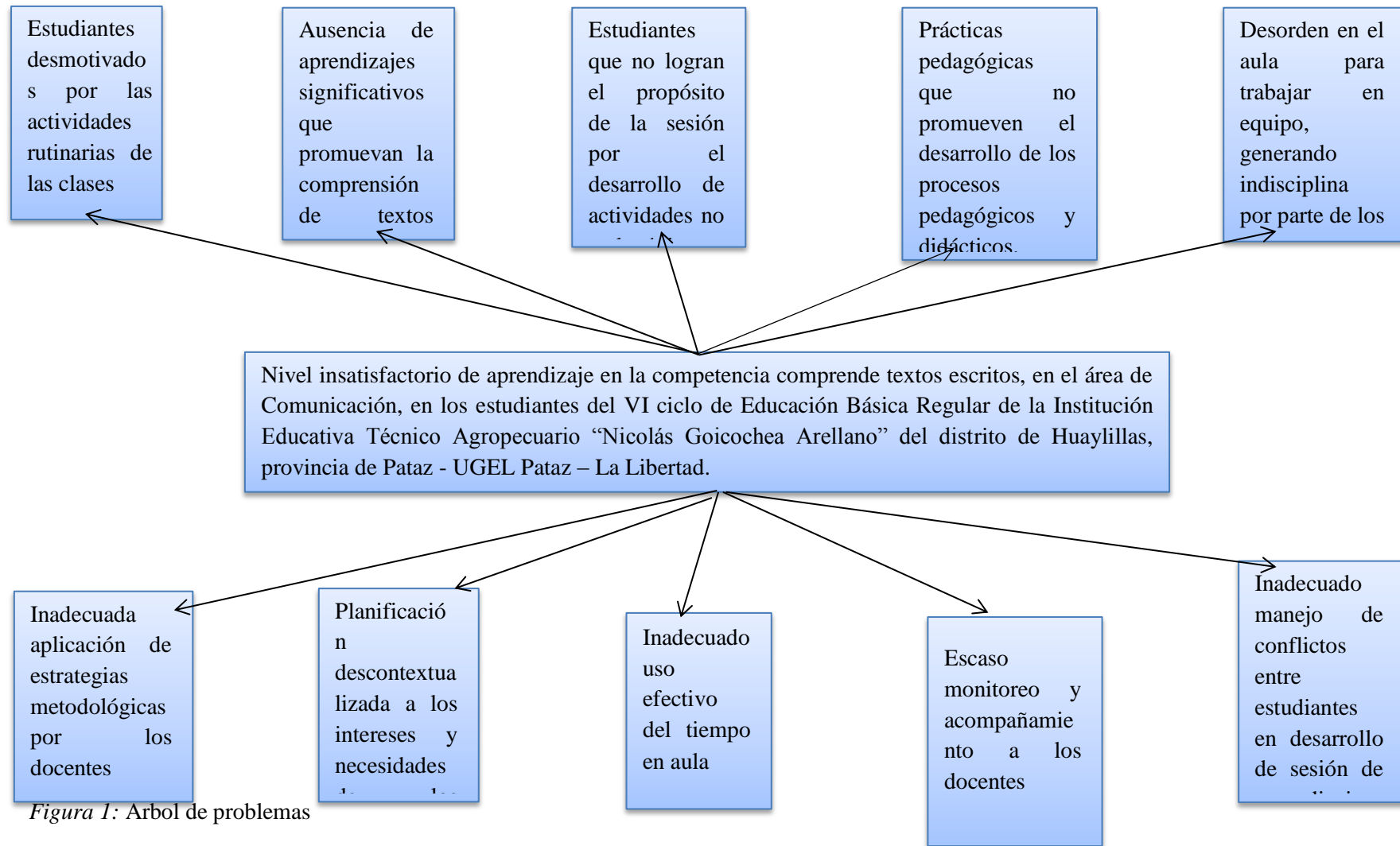


Figura 1: Arbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. En el aspecto de la planificación curricular el 50% de docentes tienen dificultad en realizar la planificación curricular en la que incluyen actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área. Esto se debe a que no se ha conformado las comunidades profesionales de aprendizaje para revisar el currículo, planificar de forma colegiada, comprender las características de los estudiantes y sus contextos y diseñar la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

En el aspecto uso pedagógico del tiempo el 50% de los docentes tienen dificultad en planificar el tiempo de sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos; lo que significa que aún no hacen un uso conveniente del tiempo en la planificación y desarrollo de sus actividades pedagógicas. Esto se debe a que no se ha conformado las comunidades profesionales de aprendizaje para fortalecer las capacidades de los docentes en gestión del tiempo.

En el aspecto uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje, se concluye que el 50% de los docentes tienen dificultad en adecuar las estrategias metodológicas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes; debido al poco interés de los docentes por investigar sobre estrategias metodológicas innovadoras, que contribuyan a crear un aprendizaje significativo. Esto se debe que en las Comunidades Profesionales de Aprendizaje no se ha revisado sobre estrategias metodológicas innovadoras para la comprensión de textos escritos.

En el aspecto gestión del clima escolar en la Institución Educativa el 50% de docentes no promueven relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía. . Esto se debe a que la comunidad educativa no ha fortalecido las actitudes y habilidades interpersonales de los docentes como la empatía, escucha activa, respeto, cordialidad, compromiso y asertividad, lo que permitirá relacionarse mejor con las personas para favorecer una convivencia adecuada, siendo condición necesaria para el logro de los aprendizajes.

2.1.2 Resultados cualitativos. En el aspecto monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, los docentes de la Institución Educativa manifiestan que el directivo cuenta con su plan de monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, pero que no ha sido socializado a los docentes, sin embargo publica el cronograma de visitas en un lugar visible y cuando realiza la visita al aula lo hace con amabilidad, generando las condiciones de la autoevaluación de la labor pedagógica a través del enfoque reflexivo crítico que le permita identificar sus fortalezas y debilidades. El directivo no realiza el Acompañamiento Pedagógico permanente, no promueve espacios para fortalecer las capacidades de los docentes, la única estrategia es la visita al aula.

Para revertir esta situación es necesario implementar la estrategia de Acompañamiento Pedagógico que consiste en:

“brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez-Molina, 2011, p. 262).

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

El problema del presente trabajo académico del Plan de Acción es el “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Técnico Agropecuario “Nicolás Goicochea Arellano” del distrito de Huaylillas, provincia de Pataz - UGEL Pataz- La Libertad”. Para hacer el diagnóstico de este problema se ha utilizado instrumentos cuantitativos y cualitativos.

Los resultados cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen dificultades en realizar la planificación curricular en la que incluyen actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área, en planificar el tiempo de sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) de modo que responda a los procesos pedagógicos; adecuar las estrategias metodológicas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes; promover relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.

Esto se debe a que los docentes les falta fortalecerse en actitudes y habilidades interpersonales como la empatía, escucha activa, respeto, cordialidad, compromiso y asertividad, siendo condición necesaria para el logro de los aprendizajes. Asimismo se debe porque no se han conformado las comunidades profesionales de aprendizaje para revisar el currículo, planificar de forma colegiada, comprender las características de los estudiantes, diseñar la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con el logro de los aprendizajes, gestionar del tiempo y en estrategias metodológicas innovadoras..

Los procesos de gestión que se relacionan con estas dificultades es el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1), el desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), promover la convivencia escolar (PO05.1) el proceso programar el tiempo para el aprendizaje (PO02.2), el proceso prevenir y resolver conflictos (PO05.2). Además se relaciona con la competencia 5 del MBDDir. 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. Asimismo, se puede afirmar que no se ha cumplido con el compromiso Progreso Anual de Aprendizaje de todas y todos los estudiantes de la institución educativa y el compromiso de la gestión de la convivencia escolar.

Las conclusiones con respecto al instrumento cualitativo podemos afirmar que la Institución Educativa cuenta con el plan de monitoreo y acompañamiento que ha sido difundido en reuniones con los docentes. El monitoreo y acompañamiento se ha realizado de acuerdo a un cronograma, pero que por ciertos factores no se ha podido cumplir de acuerdo a lo planificado, así mismo se logrado la reflexión sobre la práctica pedagógica buscando su mejora permanente, no se dio los círculos de interaprendizaje. El directivo ha proporcionado recomendaciones y sugerencias para mejorar la práctica docente. Las estrategias más empleadas son las visitas en aula y las reuniones colegiadas con los docentes.

Los hallazgos que se vinculan con los procesos es el referido a monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2), realizar Acompañamiento Pedagógico (PO03.3), desarrollar trabajo colegiado (PO03.1) y fortalecer capacidades (PS01.3). Además se relaciona con la competencia 6 del MBDDir. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Asimismo, se puede afirmar que no se ha cumplido con el compromiso acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa

Para poder concretizar y organizar las actividades, a fin de alcanzar los objetivos y metas para lograr los aprendizajes de los estudiantes en el área de comunicación en la competencia comprende textos escritos del VI ciclo, la institución educativa debe monitorear y evaluar el desarrollo de los procesos de la institución educativa y promover la gestión participativo democrático, estableciendo compromisos y responsabilidades que involucran a los actores educativos con el fin de trabajar de una manera articulada y participativa en la solución de la situación problemática.

El reto del directivo es incrementar el porcentaje de estudiantes que logren el nivel satisfactorio vinculado a la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Técnico Agropecuario “Nicolás Goicochea Arellano” del distrito de Huaylillas, provincia de Pataz – UGEL Pataz – La Libertad. Asimismo, los desafíos en los docentes: realizar la planificación curricular con actividades significativas de acuerdo a los intereses y necesidades de los estudiantes; mejorar la práctica pedagógica de los docentes en el uso adecuado del tiempo, capacitar a los docentes en estrategias metodológicas innovadoras, gestionar un buen clima escolar para realizar un manejo adecuado de los conflictos y las dificultades de comportamiento e implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica.

A continuación presentamos la figura 2 referida al análisis de resultados del diagnóstico:

PROBLEMA	Diagnóstico (conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio de aprendizaje comprensión de textos escritos del área de comunicación de los estudiantes del VI ciclo de educación básica regular de la Institución Educativa Técnico Agropecuario “Nicolas Goicochea Arellano”</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>En el aspecto de la planificación curricular el 50% de docentes tienen dificultad en realizar la planificación curricular en la que incluyen actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área. Esto se debe a que no se ha conformado las comunidades profesionales de aprendizaje para revisar el currículo, planificar de forma colegiada, comprender las características de los estudiantes y sus contextos y diseñar la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con el logro de los aprendizajes de los estudiantes</p> <p>En el aspecto uso pedagógico del tiempo el 50% de los docentes tienen dificultad en planificar el tiempo de sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos; lo que significa que aún no hacen un uso conveniente del tiempo en la planificación y desarrollo de sus actividades pedagógicas. Esto se debe a que no se ha fortalecido las capacidades de los docentes en gestión del tiempo a través de las CPA.</p> <p>En el aspecto uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje, se concluye que el 50% de los docentes no adecuan, las estrategias metodológicas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes; debido al poco interés de los docentes por investigar sobre estrategias metodológicas innovadoras, que contribuyan a crear un aprendizaje significativo. Esto se debe a que no se realizó reuniones colegiadas para fortalecer las capacidades de los docentes.</p>	<p>PO02.1 Realiza programación Curricular</p> <p>PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje</p> <p>PO02.2 Programar el tiempo para el aprendizaje.</p> <p>PO05.1 Promover la convivencia escolar</p> <p>PO05.2 Prevenir y resolver conflictos</p>	<p>Compromiso 1: Progreso Anual de aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar</p>	<p>Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua y la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>

	<p>En el aspecto gestión del clima escolar en la Institución Educativa el 50% de docentes no promueven relación horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía. Esto se debe a que les falta a los docentes fortalecer sus actitudes y habilidades interpersonales como la empatía, escucha activa, respeto, cordialidad, compromiso y asertividad, siendo condición necesaria para el logro de los aprendizajes</p>			
	<p>En el aspecto Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico el directivo cuenta con su plan de monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, pero que no ha sido socializado a los docentes, sin embargo publica el cronograma de visitas en un lugar visible y cuando realiza la visita al aula lo hace con amabilidad, generando las condiciones de la autoevaluación de la labor pedagógica a través del enfoque reflexivo crítico que le permita identificar sus fortalezas y debilidades. El directivo no realiza el Acompañamiento Pedagógico permanente, no promueve espacios para fortalecer las capacidades de los docentes, la única estrategia es la visita al aula.</p>	<p>PS01.2 Monitorear el desempeño y rendimiento PO03.3 Realiza Acompañamiento Pedagógico. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado PS01.3 Fortalecer capacidades</p>	<p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa</p>	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje</p>

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Las prácticas eficaces de liderazgo pedagógico que se deben realizar en las escuelas, para el mejoramiento de la educación, según Viviane Robinson deben abordarse desde cinco dimensiones. La primera es el establecimiento de metas y expectativas, metas claras y medibles con participación de la comunidad educativa, mediante el diálogo y consenso, porque se pretende revertir el nivel insatisfactorio de aprendizajes, para elevar nivel satisfactorio del logro de aprendizajes; se debe monitorear y acompañar la práctica pedagógica y fortalecer sus capacidades e informar los avances del progreso de las metas del logro de aprendizajes; esto se debe realizar mediante las jornadas de reflexión donde se replantea las estrategias para alcanzar las metas de aprendizaje en el área de comunicación, asumiendo compromisos con el planteamiento del plan de mejora personal.

De igual manera se gestiona estratégicamente los recursos, situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Se alinean los recursos en función a una meta para el logro de aprendizajes, bienestar de los estudiantes y su formación integral, garantizando la matrícula para alcanzar las metas, el mantenimiento de los espacios y uso pedagógico de los MME; asimismo valora los avances y limitaciones que influye la dotación y uso de recursos. Esto permitirá evaluar y rendir cuentas de la distribución estratégicamente de los recursos alineados a los objetivos institucionales. Identificando las fortalezas de los docentes que distribuirá de acuerdo a su experiencia el ciclo de atención y comprometidos a participar en las comunidades profesionales de aprendizaje para fortalecer sus capacidades.

Asimismo, se planifica, coordina y evalúa la enseñanza del currículo, dicho proceso permite reflexionar colectivamente la propuesta del diseño curricular y los aprendizajes esperados por cada grado y ciclo y se coordina la enseñanza del currículo, esto nos permite fortalecer las capacidades del docente y tener un proyecto curricular pertinente, a través de jornadas pedagógicas; asimismo se hace uso de herramientas pedagógicas pertinentes, se realiza el monitoreo y acompañamiento a la retroinformación del docente y brindar la retroalimentación pertinente para obtener mejores resultados en el progreso de los estudiantes por trimestre, realizar el diálogo con los estudiantes para recoger sus percepciones del proceso de aprendizaje y evidenciar mediante las visitas a aulas.

Por lo tanto, se promueve y participa en el desarrollo profesional de los docentes, esta práctica permitirá conocer las fortalezas y necesidades de desarrollo del equipo, a través de la conversación u observación del trabajo colegiado, se planifica y dirige los comunidades profesionales de aprendizaje, identificando docentes líderes para dirigirlo y coordinar talleres; se brinda Acompañamiento Pedagógico a los docentes que requieren mayor apoyo, se gestiona oportunidades de formación formal e informal siendo el orientador y aprendiz, participar en las capacitaciones realizadas por la UGEL e instituciones privadas. Por que la actualización docente permite fortalecer las capacidades de los docentes para mejorar su práctica pedagógica que se evidenciara en el logro de los aprendizajes.

Finalmente, se debe asegurar un ambiente ordenado y de apoyo, se debe sensibilizar para hacer uso adecuado del tiempo para la enseñanza - aprendizaje; brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Establecer relaciones de confianza y normas de convivencia institucionales y de aula que apoyan el compromiso. Donde se debe cuidar el tiempo de enseñanza, monitoreando sistemáticamente a lo largo del año planificando acciones de contingencia ante la pérdida de horas pedagógicas; asimismo se debe instaurar reglas y procedimientos claros y consensuados y comprendidos en el Reglamento Interno y los acuerdos de Convivencia en aula. Promover jornadas de integración para mejorar las relaciones institucionales y estimular a los docentes por sus buenas prácticas de aprendizaje.

También, se debe garantizar en ambiente de apoyo, propicia relaciones positivas entre docentes y estudiantes, buen trato fomentando ciertas habilidades y actitudes como la empatía, tolerancia y apertura. Debiéndose saber gestionar los conflictos estableciendo protocolos de prevención, mediante acciones entre los miembros de la comunidad educativa El directivo y los docentes son responsables de promover y garantizar una gestión democrática, participativa, inclusiva e intercultural en la convivencia escolar con la finalidad de tener un clima de convivencia adecuado, pertinente en la escuela que garantice espacios acogedores de respeto para realizarse el proceso de aprendizaje para nuestros estudiantes de nuestras escuelas.

A continuación se presenta la figura 3 referida a la caracterización del rol del líder pedagógico:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer metas clara y medibles - Jornada de reflexión - Monitorear y acompañar la práctica docente - Plantear estrategias - Asumir compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque se pretende revertir el nivel insatisfactorio de aprendizajes, para elevar nivel satisfactorio del logro de aprendizajes en el área de matemática, - Para medir el avance por bimestre, informar los avances para dar a conocer el progreso de las metas del logro de aprendizaje - para alcanzar las metas del aprendizaje en el Área de Matemática, - Plantear actividades en el plan de mejora personal
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las fortalezas de los docentes - Alinean los recursos en función a una meta para el logro de aprendizajes, - Garantizar la matricula - Mmantenimiento de los espacios y uso pedagógico de los MME 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque se distribuirá de acuerdo a su experiencia el ciclo de atención, para alcanzar las metas y para liderar las comunidades profesionales de aprendizaje. - Porque permitirá evaluar y rendir cuentas de la distribución estratégicamente de los recursos alineados a los objetivos institucionales - para alcanzar las metas - Para potenciar las competencias de los docentes y mejorar los procesos de Enseñanza Aprendizaje
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar la enseñanza colectiva del diseño curricular nacional - Promover jornadas pedagógica - Uso de herramientas pedagógicas - Realizar el monitoreo y acompañamiento - Visitas a las aulas - 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque permitirá fortalecer las capacidades del docente para tener un Proyecto Curricular Institucional pertinente. - Acompañar en la implementación del diseño curricular - Generando espacios para el análisis y clarificar sus dudas - Recojo de información.

<p>Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo del equipo - Formar las Comunidades profesionales de aprendizaje - Acompañamiento Pedagógico - Gestiona oportunidades de formación formal e informal siendo el orientador y aprendiz 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los docentes líderes para dirigir; coordinar talleres - Para fortalecer las capacidades del docente y mejorar su práctica pedagógica - Priorizando a los docentes que requieren mayor apoyo - Participar en las capacitaciones dirigidas por la UGEL e instituciones privadas.
<p>Asegurar un entorno ordenado y de apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar para el uso adecuado del tiempo - Asegurar entorno ordenado dentro y fuera del aula - Establecen normas de convivencia - Promover jornadas de integración - Estimular a los docentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un pertinente uso del tiempo - Ambientes acogedores - Manejo de normas y acuerdos de convivencia - Mejorar las relaciones profesionales para fortalecer el clima institucional - Reconocer los logros de sus buenas prácticas de aprendizaje.

Figura 3. Caracterización del rol del líder pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Después del análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Técnico Agropecuario “Nicolás Goicochea Arellano” del distrito de Huaylillas UGEL Pataz, se determinó la implementación de Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica teniendo en cuenta que cumple con los criterios de impacto en el logro de aprendizajes, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con los factores de gestión curricular, convivencia escolar y el MAE.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, se da por las situaciones encontradas en el diagnóstico, donde el docente tiene dificultades en: realizar la planificación curricular en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área, en planificar el tiempo de sus actividades pedagógicas de modo que responda a los procesos pedagógicos; adecuar las estrategias metodológicas a las necesidades e intereses de los estudiantes; promover relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía. Estas convirtiéndose en demandas de los docentes. Es necesario la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y aliados estratégicos para apoyar en la ejecución de la alternativa de solución.

El MAE de responder a las demandas y necesidades de los docentes también responde a las demandas territoriales referidas a promover el desarrollo de habilidades socioemocionales como autoestima y autocontrol, proyectos que generen la conservación del medio ambiente, formar a los estudiantes en una cultura de respeto, con capacidad empresarial y con mentalidad de superación para continuar estudios superiores. Los aliados estratégicos como la Municipalidad, Puesto de Salud; Juzgado de Paz, subprefectura y las empresas mineras y las potencialidades de los recursos naturales del territorio como el convento de “Carhuac”, circuito de lagunas, el relieve, la hidrografía, pinturas rupestres en cueva de los loros, entre otros, que serán incorporados en la programación curricular para garantizar la contextualización van a contribuir al atención de las demandas de los docentes y del territorio.

La propuesta de solución se sustenta en marcos conceptuales, según el Fascículo del Protocolo de Acompañamiento Pedagógico (2014) indica sobre el

acompañamiento: “Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves, para tal fin, el Acompañamiento Pedagógico incluye un conjunto de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo” (MINEDU, 2014.p.7).

El Acompañamiento Pedagógico es una estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al docente para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula. Tiene como propósito promover el desarrollo profesional del docente mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, junto con estrategias de formación e interacción colaborativa (MINEDU, 2017, p. 39)

La evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencia, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (MINEDU, 2017, p. 58)

El MAE se sustenta en la experiencia exitosa, denominada “Mejora de mi práctica pedagógica aplicando la estrategia de Acompañamiento Pedagógico para favorecer el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica en el marco del buen desempeño en los docentes del área de comunicación de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 7076 del Distrito de Chorrillos perteneciente a la UGEL 07” de Lima, fue realizado por la Sub Directora Julia Nancy Aguilar Escudero, en el año 2015, en la ciudad de Lima.

El rol como líder pedagógico es involucrar la participación de los actores educativos desde el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, socializar y consensuar las metas establecidas de aprendizaje en el área de Comunicación. Así como de asegurar y optimizar los recursos brindados por el MINEDU y del contexto y/o de las que existen en la institución educativa. Asimismo, el directivo debe propiciar la reflexión con los docentes sobre su práctica pedagógica, para coordinar, revisar, retroalimentar su práctica docente, Además debe lograr la participación de los docentes en las jornadas colegiada para fortalecer sus capacidades profesionales que le permita la mejora continua en la enseñanza y aprendizaje. Como líder pedagógico debe promover un entorno ordenado y saludable.

Los compromisos de gestión son asumidos con la implementación del MAE, porque da respuesta al cumplimiento de las metas establecidas en el PAT con la participación de la comunidad educativa para el logro de los compromisos. En cuanto a la gestión del director para implementar el MAE, debe considerar los procesos de

gestión que se dan en la escuela como el de promover la participación de la comunidad educativa (PO05.3), promover la convivencia escolar (PO05.1), formular el PAT (PE01.3), realizar programación curricular (PO02.1), el proceso desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1), monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2), el proceso Acompañamiento Pedagógico (PO03.3), igualmente desarrollar trabajo colegiado (PO03.1) y el proceso fortalecer capacidades (PS01.3).

Con la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación se garantiza la viabilización de la visión de cambio que se sustenta en los procesos de gestión que se da en la institución educativa generando valor en la ejecución de cada una de las actividades que permitirá alcanzar las metas que orientaran la transformación de la situación inicial del diagnóstico, para lograrlo es necesario monitorear y evaluar el desarrollo de los procesos de gestión escolar.

Para generar mayor impacto en la calidad de la enseñanza, es el directivo que asumiendo su rol de líder pedagógico, tiene la responsabilidad de garantizar los aprendizajes de los estudiantes y la eficacia de los procesos pedagógicos, además debe realizar de manera permanente el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. El líder pedagógico debe promover y conducir los Comunidades profesionales de aprendizaje para fortalecer las capacidades profesionales de los docentes formándose en una cultura evaluativa con la autoevaluación y coevaluación.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, estudiantes padres y madres de familia), como afirma Loera (2016), están vinculados con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados de la comprensión lectora; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes, personal de la escuela y otros padres para coadyuvar a la mejora de la comprensión de diversos tipos de textos. Asimismo el docente debe asumir compromisos de mejora de su práctica pedagógica para garantizar y propiciar que los estudiantes aprendan de manera crítico – reflexivo y creativa, para lograrlo

debe, elaborar y ejecutar una programación curricular contextualizada, atendiendo a las necesidades e interés de los estudiantes.

El docente debe asistir a las reuniones colegiadas, debe investigar y fortalecerse sus capacidades en adecuado uso del tiempo, uso de estrategias metodológicas innovadoras y debe involucrarse en un adecuado manejo de la convivencia democrática para el logro de los aprendizajes, además debe desarrollar ejecutar procesos de gestión referidos a la colaboración, participación y toma de decisiones.

El rol del padre de familia no es pasivo más bien es activo es decir desempeña un papel fundamental en el proceso educativo de los hijos, siendo guía, amigo y maestro, además se debe involucrar en las actividades que realiza la institución educativa. Los padres de familia son los que deben estar dispuestos a hacer lo necesario para dar a cada niño la oportunidad de alcanzar el éxito, dicha responsabilidad no comienza en las aulas, sino en los hogares y comunidades.

El rol del estudiante es llegar a la hora indicada a la escuela, cumplir con las actividades que se desarrollan en las sesiones de aprendizaje, ser responsable, practicar valores. El estudiante se convierte en el responsable de su propio proceso formativo debe saber trabajar en equipos colaborativos, ser capaz de auto-dirigirse, tener habilidades de auto-aprendizaje que le permitan aprender para toda la vida, ser empático, flexible y creativo.

Por otro lado, la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica siendo la meta de monitorear al 100% de docentes, en la estrategia de visita al aula, a través de las siguientes actividades: Jornada de sensibilización sobre la importancia del Acompañamiento Pedagógico y las características del monitoreo en la I.EE, jornada de análisis del Currículo Nacional, jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo, elaboración del Cronograma de Monitoreo, autoevaluación del docente con la ficha de monitoreo, desarrollo de los procesos pedagógicos, el uso de los materiales y recursos educativos, Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita

Cabe mencionar que la relación entre el MAE, Gestión Curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y compromisos de Gestión Escolar es concurrente. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica siendo la meta de monitorear al 100%, en la estrategia de visita al aula, a través de las siguientes actividades : jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del

monitoreo en la II.EE; jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo; elaboración del Cronograma de Monitoreo; Observación del desempeño docente sobre su práctica pedagógica (visita 1); sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en la aplicación estrategia metodológica, uso de materiales educativos, tiempo y gestión de la convivencia escolar. (Visita 1); procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita; Observación de sesiones de aprendizaje (visita 2 y 3); aplicación de los instrumentos de autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida

Así mismo para cumplir el 100% de la estrategia círculos de interaprendizaje mediante las actividades de jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan; Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica; planificación de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje; ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendido; registro de las ideas fuerzas y consensos de la reflexión; retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas; retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas; evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia en inicio, proceso y salida; evaluación de compromisos de mejora.

Para cumplir la meta del 100% sobre el acompañamiento de la práctica docente en la estrategia talleres de seguimiento mediante las siguientes actividades: planificación de talleres de seguimiento; elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres sobre estrategias metodológicas de los procesos didácticos, uso de materiales educativos, uso del tiempo y convivencia escolar; ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas, reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación; evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral; elaboración del informe final.

Alcanzar la meta de evaluación al 100% en la observación de clase: heteroevaluación mediante las siguientes actividades: jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación; revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente; comunicación del cronograma de evaluación; observación del desempeño docente en aula; sistematización de los resultados de evaluación; aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad; sistematización y análisis de los resultados de la

prueba; jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados y la toma de decisiones para el compromiso de los docentes para lograr a los aprendizajes de los estudiantes y realización del plan de mejora.

Alcanzar la meta de evaluación al 100% en la técnica de autoevaluación: retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio mediante las siguientes actividades: reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación; adquisición de una cámara de video; socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.; elaboración del plan de autoevaluación docente; ejecución de la autoevaluación e informe final de los resultados de autoevaluación.

Alcanzar la meta al 100% en evaluación entre pares mediante las siguientes actividades: jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares; cronograma para la evaluación a través de pares; ejecución de la evaluación a través de pares; sistematización y socialización de los resultados de la evaluación a través de pares y retroalimentación de clase por pares evaluadores.

El directivo, además tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, evaluar de manera progresiva las metas, promover la implementación de planes de mejora, desarrollar una cultura de evaluación, promoviendo prácticas de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación para fortalecer la práctica docente, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDD).

El directivo de la Institución Educativa para implementar el MAE puede afrontar algunos riesgos. En el proceso de monitoreo como el conflictos internos por resistencia al monitoreo; rechazo al cambio de la practica pedagógica; presencia de fenómenos naturales y problemas sociales: huelga magisterial; adoptando medidas como realización de jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.E; reprogramar el cronograma de monitoreo; distribuir responsabilidades entre los docentes líderes. Asimismo, los riesgos para el acompañamiento son la limitada disponibilidad de tiempo del docente para participar en las actividades planificadas en contra horarios; no sistematizar los resultados del acompañamiento; como medidas a adoptar es sensibilizar al docente a través de jornadas pedagógicas y sistematizar los resultados del acompañamiento.

Finalmente los riesgos en el proceso de evaluación podrían ser el rechazo al proceso de evaluación, y que los instrumentos de evaluación estén descontextualizado; siendo las medidas a adoptar la sensibilización para desarrollar una cultura de evaluación y elaborar los instrumentos de evaluación dentro del enfoque participativo.

La transformación en la escuela referido al logro de los aprendizajes de los estudiantes en la competencia comprende textos escritos, será posible con la implementación del MAE, y tiene que darse bajo un enfoque crítico reflexivo y de trabajo colaborativo, con comunicación asertiva y empática y en un clima de respeto y confianza mutua. Además con diálogo e intercambio de experiencias y evaluación de trabajo y con relación horizontal y respetuosa entre el equipo directivo y los docentes. Con la implementación del MAE se lograra la situación deseada es decir que los docentes fortalezcan sus capacidades profesionales para mejorar su desempeño de su práctica pedagógica; será posible si cada uno de los miembros de la comunidad educativa asumen su rol.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

5.1.1.1 Monitoreo Pedagógico.

5.1.1.1.1 Definición de Monitoreo Pedagógico. Es el proceso sistemático de recojo y análisis de información sobre la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula. Proceso organizado para identificar logros y dificultades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (MINEDU, 2014, p.50).

Según la guía para la formulación del Plan de Monitoreo (2015) indica que el “Monitoreo Pedagógico del director consiste en levantar información sobre los aspectos relevantes de las prácticas priorizadas en los planes de mejora de la institución y de cada docente; particularmente, sobre aquellos aspectos relacionados con las necesidades más críticas”(MINEDU, 2015, p.9).

Podemos afirmar que monitoreo es el proceso de recoger información sobre la actividad educativa en el aula, que permita al directivo identificar las fortalezas, logros y dificultades mediante un trato horizontal, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al mejoramiento de la práctica pedagógica, dándose a través de la observación, la valoración del trabajo en el aula y la reflexión conjunta, con el propósito de crecer juntos y así mejorar la labor docente.

Igualmente indicamos que monitoreo es el recojo de información en el aula, haciendo el seguimiento a los docentes, mediante el registro y análisis oportuno de los indicadores propuestos en el proceso educativo, que permita comprobar la calidad educativa, el logro de los aprendizajes y sus factores asociados. También podemos afirmar que monitorear es la labor técnica, que nos permite tomar decisiones sobre el análisis del contexto, la información del avance o cumplimiento de los objetivos, el aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los docentes, para reportar resultados cualitativos y cuantitativos, proponer nuevas propuestas y alternativas de mejora de los aprendizajes.

5.1.1.1.2 Estrategias de Monitoreo Pedagógico. Existen diversas estrategias pero las que se plantea es de acuerdo al contexto de la institución educativa, con el propósito de mejorar la práctica pedagógica.

Visitas al aula, esta estrategia el directivo la utiliza para realizar la observación de la práctica pedagógica del docente en el desarrollo de su sesión de aprendizaje y registrar información en el instrumentos de monitoreo; para la identificación de las fortalezas y las debilidades pedagógicas a mejorar, que se evidenciara en los avances de los compromisos de mejora planteados en un plan personal priorizando los indicadores que debe alcanzar la valoración óptima.

La visita al aula significa realizar la observación a un docente para examinar atentamente la labor pedagógica, durante el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje en el aula; abarca varios aspectos: un clima armónico de trabajo, disponibilidad de recursos didácticos y equipamiento que promueva la pro actividad en el quehacer educativo tanto del docente como de los estudiantes, el proceso metodológico utilizado, los recursos educativos de apoyo, la calidad del contenido impartido y el nivel de autonomía de los estudiantes, la actitud del docente hacia sus estudiantes, presentación física, el tono de voz que utiliza, cómo organiza la clase, recursos didácticos que usa, el manejo del grupo y las distintas situaciones que se generan en el aula.

5.1.1.1.3 Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad. Existen diferentes instrumentos que el directivo puede emplear para el recojo de información de la práctica pedagógica del docente en el desarrollo de la sesión de aprendizaje y que permite registrar y verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza – aprendizaje del docente puede ser:

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

Cuaderno de campo, es un instrumento de registro de información, donde se describe las observaciones de la ejecución de las actividades, estrategias y hechos relevantes y aquellas que requieran ser analizadas bajo un enfoque crítico reflexivo; este registro que se realiza es semejante a una “fotografía de aula”, en la cual se registra con exactitud las acciones, hechos y percepciones de los actores educativos. (Ministerio de Educación, 2014).

5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico

5.1.1.2.1 Definición de Acompañamiento Pedagógico. Se define:

El Acompañamiento Pedagógico es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en 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 (MINEDU, 2014, p.7)

Es el seguimiento a los docentes, mediante el registro y análisis oportuno de los indicadores propuestos en el proceso educativo, que permita comprobar la calidad educativa, el logro de los aprendizajes y sus factores asociados. También podemos afirmar que monitorear es la labor técnica, que nos permite tomar decisiones sobre el análisis del contexto, la información del avance o cumplimiento de los objetivos, el aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los docentes, para reportar resultados cualitativos y cuantitativos, proponer nuevas propuestas y alternativas de mejora de los aprendizajes.

El propósito central del acompañamiento son: promover la autonomía progresiva del docente y el hábito de la reflexión continua sobre la acción, antes y durante. Esta reflexión incluye la proyección de escenarios a partir de estrategias metacognitivas y autorreguladoras del análisis de lo que se hace, de su pertinencia socio cultural, de las razones por las que se hace, de los supuestos que implica y de la construcción de alternativas de cambio. De esta manera, el acompañamiento se enmarca en un enfoque crítico y reflexivo. (MINEDU, 2014, p.9)

El Acompañamiento Pedagógico se debe dar mediante las condiciones del dialogo e intercambio de experiencias; sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula; bajo un enfoque crítico reflexivo y de trabajo colaborativo; con relación profesional horizontal y respetuosa entre el directivo y el docente; con comunicación abierta, asertiva y empática en un clima de respeto y confianza mutua.

5.1.1.2.2 Estrategias de Acompañamiento Pedagógico. Para contribuir a que se realice un efectivo Acompañamiento Pedagógico se puede desarrollar las siguientes estrategias según el contexto de la institución educativa.

Círculos de interaprendizaje, es la estrategia que consiste en el intercambio de experiencias entre docentes y directivos, donde se aborda temas de interés común, relacionados con la práctica pedagógica. Esta estrategia permite la socialización y valoración de las prácticas exitosas de los docentes a través de la reflexión,

permitiendo que los docentes puedan fortalecer sus competencias pedagógicas y permita así brindar un servicio educativo de calidad a los estudiantes.

Talleres de seguimiento, el desarrollo de estos talleres se caracteriza porque nos permiten focalizar los aspectos de la práctica educativa que demandan mejora inmediata. Además permite reflexionar sobre los desafíos que afrontan los docentes y la institución educativa en general. Asimismo, estos talleres están dirigidos por un líder para la reflexión de la práctica pedagógica, de las experiencias exitosas, la planificación participativa, para el apoyo de obtener la producción individual y colectiva, y medir el logro de los indicadores que aporten información relevante sobre los resultados.

5.1.1.3 Evaluación de desempeño docente

5.1.1.3.1 Definición de evaluación de desempeño. La evaluación del desempeño docente es un proceso que cumple un rol formativo, evalúa a los profesionales de la educación que realizan funciones pedagógicas en aula. Está encaminada a fortalecer competencias en la práctica pedagógica de los docentes dentro el Marco del Buen Desempeño Docente. Es el proceso de valoración de la práctica pedagógica que busca en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño. Para tal fin es necesario que los docentes estén involucrados con la evaluación.

De ese modo, la Evaluación de Desempeño es una herramienta que permite concretar, con el necesario grado de objetividad y formalidad, las legítimas motivaciones de desarrollo profesional de los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos y, por otra parte, articular esas inquietudes con las necesidades de mejoramiento de los establecimientos. (Ministerio de Educación Chile, 2007, p.9)

El directivo en la escuela tiene un rol fundamental, por ser el inmediato responsable de la evaluación de desempeño de los docentes sobre los aspectos técnico-pedagógico; requiriendo conocer previamente las necesidades de perfeccionamiento de cada uno de ellos y compartir la responsabilidad por su desarrollo profesional desarrollando la cultura de evaluación, incluido el propio. (Ministerio de Educación Chile, 2007)

5.1.1.3.2 Tipos de evaluación docente. Existen diferentes tipos de evaluación; en el plan de acción implementaremos la coevaluación,

La coevaluación o evaluación de pares es un proceso a través del cual los docentes de una misma institución educativa o externos a ella, juzgan el desempeño de otros docentes. Brinda la oportunidad de reflexionar en conjunto sobre sus fortalezas y debilidades, así también permite una oportunidad de potenciar el trabajo en equipo. Este tipo de evaluación suele realizarse a través de comisiones encargadas

de revisión de medios de verificación del desempeño del docente, observando las clases y haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los juicios que se emiten. El fin de la evaluación entre pares es formativa, se realiza una retroalimentación de la observación de clase por pares evaluadores generándose un intercambio intencionado entre pares los docentes evaluados

5.1.1.3.3 Técnica de evaluación: Existen varias técnicas pero las que se van a utilizar en la evaluación del docentes serán dos la observación de clase y la retroalimentación proporcionadas por cintas de video y audio.

Observación de clases, mediante esta técnica, se hace una observación al docente en el desarrollo de su sesión de aprendizaje para conocer sus capacidades pedagógicas, sus formas de relaciones interpersonales con sus estudiantes, el compromiso en el desempeño de sus funciones, así como los resultados que se obtiene de su labor educativa.

Retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio, esta técnica implica la grabación de un episodio pedagógico. “Es el medio esencialmente más poderoso de autoevaluación, pues permite al sujeto evaluado verse asimismo como lo ven los demás, por lo que algunos autores llaman a esta técnica confrontación con uno mismo”. La técnica con frecuencia implica el uso de algún instrumento de observación dirigida que aclare qué es lo que desea observar. (MINEDU, 2017, p.64)

5.1.1.3.4 Instrumentos de evaluación. Las Rúbricas, es un instrumento que sirve para observar el desempeño de los docentes en el aula, con el propósito de recoger información, referente a las fortalezas y debilidades sobre su práctica pedagógica, a fin de brindar asesoría relacionada con el involucramiento de los estudiantes en la clase, el uso efectivo del tiempo, el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico, evaluando el progreso de los aprendizajes y finalmente después de ubicar las dificultades durante el desarrollo de las actividades educativas realizar la retroalimentación.

Cuando mencionamos aula no nos referimos únicamente al salón de clase, sino a todos los espacios educativos en los que el docente y los estudiantes interactúan (el patio, los laboratorios o talleres, el lugares externos durante un trabajo de campo, etc.). Los seis desempeños que se han considerado en la rubrica, incluyen aspectos sustantivos y observables en el aula, vinculados al dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD)

5.1.2 Área curricular de comunicación

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El Enfoque comunicativo es la enseñanza del lenguaje y la comunicación dentro del marco teórico y metodológico, donde el estudiante pone en juego una especial actuación para comunicarse de manera eficaz, con especial énfasis en la construcción del sentido del texto, tal como lo indica el Ministerio de Educación “La función fundamental que es comunicarse, es decir, intercambiar y compartir ideas, saberes, sentimientos y experiencias, en diversas situaciones comunicativas” (MINEDU, 2009).

El enfoque comunicativo pone énfasis en la construcción del sentido que tienen los mensajes que son comunicados a través de: lo que se habla, lo que se lee y lo que se escribe. Este enfoque se preocupa por el dominio de los mecanismos que facilitan la comprensión, producción, creatividad y la lógica, planteamiento propuesto por el Ministerio de Educación, mediante las Rutas de Aprendizaje.

5.1.2.2. Competencia comprende textos escritos. Se conoce como comprensión lectora al desarrollo de significados mediante la adquisición de las ideas más importantes de un texto y a la posibilidad de establecer vínculos entre éstas y otras ideas adquiridas con anterioridad. Es posible comprender un texto de manera literal, centrándose en aquellos datos de forma explícita; crítica cuando se enseña a los estudiantes a evaluar y emitir juicios, distinguir opiniones, hechos, suposiciones que aparecen en el texto o de manera inferencial, es decir enseñar al lector a utilizar información que no aparece en el texto, así conforme va leyendo irá haciendo deducciones, hasta comprender lo que realmente quiere decir el autor.

Los factores que influyen en la comprensión de la lectura de diversos tipos de textos escritos son: el lector, la lectura en sí, los conocimientos previos que la persona tenga, sobre el texto y las formas que utilice para realizar la lectura e interpretación de la acción misma de leer. Una de las razones que se relaciona con la deserción escolar es la incapacidad de los estudiantes para comprender lo que leen y posiblemente esta sea responsabilidad del sistema educativo, donde se enseña a leer; pero no a comprender lo que se lee. La razón por la que muchos estudiantes no sienten interés por la lectura es porque no saben comprender, y eso los frustra y aburre. Si en el colegio recibieran lecturas más amenas o que tuvieran más que ver con su vida cotidiana, seguramente habría más jóvenes que se acercarían a la lectura y se apasionarían.

La comprensión de textos es una competencia que implica saber actuar en un determinado contexto, en función de un objetivo o la solución de un problema, donde entran en juego diversas capacidades, saberes previos y otros recursos del entorno. Para ello identifican y extraen información que está en el texto, infieren el significado, deducen el tema, los subtemas, las ideas, el propósito, entre otros aspectos que se pueden extraer. Así, los estudiantes serán capaces de juzgar, enjuiciar, argumentar y usar recursos textuales a partir no solo de su conocimiento, sino del contexto sociocultural donde se desenvuelven.

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para promover la comprensión de textos escritos. Dentro de la educación, la enseñanza de la lectura es muy importante, porque gracias a ella es que se pueden adquirir todos los otros conocimientos que se imparte en las demás áreas. A la hora de plantear los objetivos de la comprensión de diferentes tipos de textos en el campo educativo, debe buscarse que los estudiantes aprendan a utilizar determinadas estrategias que pudieran ayudarles a discernir entre diferentes textos y obtener un aprendizaje más eficiente y significativo.

Teniendo en cuenta que la comprensión lectora constituye una actividad cognitiva, cuya esencia tiene un importante grado de complejidad, debido a que interviene numerosos procesos en su desarrollo, no podemos centrarnos en una sola estrategia, sino en un conjunto de estrategias relacionadas y diversificadas. Ya que lo que se quiere es transformar la concepción de los estudiantes que presentan dificultades en la comprensión de textos escritos, pues la aplicación de diferentes tipos de estrategias, permite atender los diferentes estilos cognitivos que los estudiantes ponen en práctica para leer comprensivamente.

La comprensión de textos la abordamos mediante la identificación del tema y la idea principal, identificando los subtemas e ideas temáticas. Reconociendo el empleo de la estructura textual y elaborando un resumen. Asimismo es esencial el reconocimiento de las ideas secundarias, de su relación con el tema y la idea principal, así como identificar los distintos niveles de lectura, y considerar la comprensión como un proceso que requiere el establecimiento de asociaciones adecuadas entre las ideas y la integración de sus significados.

Existen algunas estrategias que permiten lograr la competencia comprende textos escritos continuación presentamos algunas de ellas:

A. *Textos en desorden*, se selecciona un texto, literario o no literario, y se recorta en segmentos lógicos que se pegan en hojas de cartulina de tamaño uniforme. Los

estudiantes forman grupos de acuerdo al número de segmentos, se les pide que traten de reconstruir el texto. La única regla que deben seguir es que no pueden poner su cartulina sobre la mesa. Esto evitará que un solo grupo acapare el trabajo y excluyan a los demás. Como variante puede obviarse un segmento, para que escriban y den significado global al texto.

B. *Las tramas narrativas*, son un esquema o armazón del texto leído que ayudará a los lectores a construir un conocimiento coherente del texto. Después de haber leído una narración, el estudiante tratará de recordar el texto que ha construido y almacenado en la memoria y lo escribirá en un armazón que puede haber sido confeccionado por el profesor o por los propios estudiantes, haciendo uso especial de los conectores. Posteriormente se deberá estimular a los estudiantes para que comparen si la trama que han escrito coincide con la del relato original.

C. *Fichas personajes*, es una estrategia sencilla diseñada para centrar la atención de los estudiantes en las personalidades de protagonistas específicos de un texto. Se puede pedir a los estudiantes que dibujen en una cartulina la silueta de un personaje y después que hagan una lista dentro de la silueta con las diferentes características de los mismos, éstas se pueden exponer y pegar en la pizarra debajo del título de la historia a la que corresponda. De esta manera se puede visualizar las distintas relaciones que se dan entre los personajes.

D. *Sociograma literario*, es una estrategia que requiere que un lector reconstruya un sociograma que muestre todos los personajes de un relato y de las relaciones existentes entre ellos. El sociograma se construye escribiendo el nombre de cada personaje de una obra en un círculo y se representan las interacciones entre ellos mediante líneas. La naturaleza de la interacción se indica escribiendo algunas palabras que la resuman brevemente.

E. *Conversación escrita con un personaje*, el estudiante elabora un diálogo escrito con un personaje de un texto leído. El objetivo es estimular a los estudiantes a que se centren en un personaje específico y traten de comprender su forma de pensar, hablar y escribir. Por ejemplo: Rosa Castillo: Sr. Principito, estoy muy triste y sola, ¿no le gustaría ser mi amigo? Principito: No lo sé, estoy muy ocupado. Aún me faltan por visitar los satélites Titano y Miranda; Rosa Castillo: Por favor, piénselo bien. Si usted me regala un poquitín de su tiempo le aseguro que llegaremos a conocernos y ser grandes amigos.

F. *Anuncio de una historia*, comenta con tus estudiantes varios detalles y características de una historia o libro que hayan leído recientemente todo el grupo de clase. Luego, en grupos, sugiéreles que elaboren un anuncio con las características más importantes de la obra, de tal manera que puedan promocionar su lectura a otros estudiantes y amigos. No olvides explicar los principios de un buen anuncio, de igual manera incítalos a realizar anuncios de otras obras y a coleccionarlos. De tal manera que al final del año puedan realizar una exposición de los mismos.

G. *Argumentos de editoriales*, Consiste en estimular a los estudiantes que lean los periódicos con sentido crítico. Así se consigue que los lectores se enfrenten con el texto y hagan juicios relativos de la verdad o la lógica de los argumentos del autor. El profesor selecciona el editorial de un periódico prepara copias para todos los estudiantes. El artículo seleccionado debe presentar un punto de vista claro. Antes de leer el texto, el profesor indica que los artículos expresan el punto de vista del autor y que los lectores pueden o no estar de acuerdo con los argumentos expuestos. Luego solicitará a los estudiantes que subrayen las cosas con las que están de acuerdo y encierren en un círculo aquellas con las que no coinciden. Luego de este procedimiento, pueden agruparse y compartir sus ideas con sus compañeros y expresar su propio punto de vista.

5.1.2.2.2 *Planificación de sesiones de aprendizajes*. La planificación se basa en un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. El proceso de planificación nos sirve para el planteamiento de la planificación a largo y corto plazo; en su proceso de ejecución, es posible hacer cambios en función de la evaluación que se haga del proceso de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de que sea más pertinente y eficaz al propósito de aprendizaje establecido.

La planificación a corto plazo es un proceso que consiste en organizar secuencialmente el desarrollo de los aprendizajes en una unidad de tiempo menor a través de una unidad didáctica; la unidad didáctica se plantean los propósitos de aprendizaje para este tiempo corto, según lo previsto en la planificación anual, cómo se evaluarán y desarrollarán a través de una secuencia de sesiones de aprendizaje, así como los recursos y estrategias que se requerirán. Las sesiones de aprendizaje organizan secuencial y temporalmente las actividades que se desarrollarán en 90 a 120 minutos según sea el caso, en relación con el propósito previsto en la unidad didáctica.

Según la cartilla de planificación para la educación primaria (2017), menciona los criterios a considerar en el proceso de la planificación anual:

- La organización de las unidades didácticas permite la cobertura de todas las competencias y los enfoques transversales varias veces a lo largo del año escolar
- El planteamiento de las unidades didácticas guarda relación con situaciones significativas para los estudiantes, que les permiten combinar de manera coherente competencias de un área o diferentes áreas.
- Los posibles títulos o títulos previstos para las unidades didácticas dan una visión general de lo que se abordará en ellas.
- La organización de las unidades didácticas está planteada considerando los periodos del año escolar, de manera que su desarrollo no sea interrumpido por periodos vacacionales.
- La selección de competencias o desempeños de grado para cada unidad didáctica es coherente con el tiempo previsto para su desarrollo.

Seguidamente, presentamos los criterios a considerar en el proceso de la planificación de unidades didácticas:

1. Los propósitos de aprendizaje de la unidad abarcan el desarrollo de varias competencias de un área o de distintas áreas.
2. La selección de los desempeños de cada competencia permite prever la combinación de estos.
3. La descripción de las actitudes/acciones observables de los enfoques transversales está relacionada con la situación significativa.
4. El título de la unidad didáctica sintetiza la situación significativa y da una visión global de lo que se abordará en ella.
5. La descripción de la situación significativa plantea un desafío para los estudiantes, es decir:
 - Está enmarcada en un contexto real o simulado. Puede abordar un problema, un interés, una necesidad, así como restricciones o limitaciones que le dan sentido al reto o desafío que se propone.
 - Los retos son planteados mediante preguntas o consignas que ayudan a despertar el interés de los estudiantes y abarcan las competencias previstas en la unidad.
 - El reto es posible de lograr por los estudiantes, ya que considera sus saberes previos y permite un nuevo aprendizaje.

- Existe relación entre el reto y los productos que realizarán los estudiantes, los cuales brindarán evidencias de los aprendizajes.

6. Existe coherencia entre los propósitos de aprendizaje (competencias, desempeños y enfoques transversales) y las evidencias e instrumentos de evaluación.

7. Los instrumentos de evaluación permiten recoger o valorar los desempeños de los estudiantes.

8. La secuencia de sesiones planteada en la unidad permite observar la combinación de diversas competencias y está relacionada con los retos de la situación significativa.

9. La secuencia de sesiones provee de oportunidades y el soporte necesario para acompañar a los estudiantes en el logro de los productos de la unidad didáctica, y procura que pongan en práctica las capacidades y los desempeños implicados en la unidad.

10. En la secuencia de sesiones se plantean momentos en los que se brindará retroalimentación formal o informal a los estudiantes.

Uno de los mayores retos en el diseño de una unidad es seleccionar o plantear situaciones significativas que permitan poner en práctica las competencias. La situación significativa debe cumplir las siguientes características:

- Debe estar planteada en el marco de un contexto real o simulado. Este contexto debe describir condiciones, limitaciones o restricciones que den sentido al reto.

- Los retos pueden ser planteados a partir de preguntas que despierten el interés y demanden combinar estratégicamente las competencias necesarias para resolver el desafío.

- Un reto debe demandar que los estudiantes usen sus saberes previos y permitirles progresar hacia un nivel mayor de desarrollo al que tenían.

- Debe observarse con claridad la relación entre el reto y los productos que realizarán los estudiantes, los cuales nos brindarán evidencia de los aprendizajes.

5.1.2.2.3 Gestión del tiempo en las sesiones de aprendizaje. Dentro de los aspectos que se tiene que cumplir un maestro en el desarrollo de su sesión de aprendizaje, es el uso adecuado de su tiempo, como sabemos un clase tiene una duración de 45 a 90 minutos, y este es el único tiempo disponible para que el docente logre el propósito de la sesión. El tiempo es algo que muchos lo ocupan de manera efectiva o inefectivamente; pero un docente debe de ocupar este tiempo de manera

efectiva es decir realizando actividades pedagógicas que están planificadas en su sesión de aprendizaje.

Sabemos que un maestro realiza varias cuestiones en la hora de clase por ejemplo, el pase de asistencia, la revisión de tareas y trabajos, organización de los estudiantes para trabajos (este es un punto que creo que pone a prueba la habilidad del profesor para manejar al grupo ya que entre más rápido controle y ponga orden al grupo tendrá más tiempo para dar su clase), es decir mucho tiempo en transiciones, interrupciones y acciones accesorias. El docente debe Maximizar el tiempo dedicado al aprendizaje.

Si bien es cierto que el tiempo que se emplea para el estudio de las áreas curriculares a veces es ocupado y distribuido de manera equivocada, debemos darnos cuenta que esto trae consigo una dificultad, porque si no desarrollamos actividades pedagógicas durante todo el tiempo de clase, , no se podrá cumplir con lo planificado el programación curricular, es decir los estuantes desconocer muchos temas según el currículo nacional y su educación se verá truncada y a medias, ya que no estarán listos para los grados superiores.

Es muy importante que los docentes encuentren la forma de realizar todo lo que tienen que hacer sin que esto afecte a las clases de los estudiantes, que se ocupe efectivamente los minutos y segundos de las sesiones de aprendizaje para los estudiantes ya que si solo nos enfocamos demasiado en las actividades complementarias o demás, el ritmo del trabajo en una clase se ve afectada y por lo tanto la atención de los estudiantes también, por que la tarea de enseñar no solo se reduce en la importancia de enseñar una área curricular si no de llamar la atención del estudiantes a que aprenda, y el interese la materia, si logras esto estaremos seguros de que podemos enseñar de una manera positiva para el estudiante.

5.1.2.2.4 Estrategias para favorecer el clima escolar en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Existen diversas estrategias para tener un buen clima escolar. Presentamos algunas:

A. *Estrategias para el desarrollo socio emocional*, Álvarez (2001), comentan que probablemente la estrategia más apropiada para desarrollar actividades de educación emocional sea a partir del Plan de Acción Tutorial, aunque se podría utilizar de manera inicial a través de los programas en paralelo y las asignaturas optativas.

- *Orientación ocasional*, consiste que el docente introduzca temas relativos a la educación emocional en el momento de impartir sus clases. Se trata de un docente que por iniciativa propia introduce aspectos relacionados con la educación emocional.

- *Acción tutorial*, el plan anual de tutoría debería ser el instrumento dinamizador de la educación emocional. La ventaja en este caso es que la acción tutorial en equipo se dirige a todo el estudiantado. Dentro de las sesiones de tutoría tienen cabida todos los contenidos de la educación emocional.

- *Integración curricular*, los contenidos curriculares de la educación emocional se pueden integrar de forma transversal a lo largo de las diversas áreas curriculares, y a lo largo de todos los ciclos y niveles educativos. Se trata de una “integración” en el que van más allá de lo estrictamente instructivo. En este sentido se podría considerar la educación emocional como un tema transversal.

B. Fases de resolución de conflictos: No estamos inmunizados ante el conflicto pues este aparece de forma habitual en el desarrollo de las sesiones.

Por este motivo, para resolver el conflicto de forma adecuada cuando se origina, Fraile et al. (2008) establece los siguientes siete pasos: crear un clima emocional adecuado, exponer el conflicto, plantear posibles soluciones, buscar el acuerdo, ponerlo en práctica, evaluar los resultados y compartir la experiencia con los compañeros. (p. 89-95).

- *Creación de un clima emocional adecuado*. Considera que a la hora de afrontar un conflicto es imprescindible ir más allá del ámbito racional, debido a la carga emocional que suponen las situaciones conflictivas. Esta fase busca rebajar el clima emocional propio del momento del conflicto ya que con esta tensión resulta más difícil razonar. Es importante para controlar el clima que el alumnado sepa que podrá expresarse y mostrar su punto de vista. Se buscará que los estudiantes sean conscientes de que se pueden enfadar siempre y cuando no reaccionen violentamente y tengan autocontrol.

- *Exposición del conflicto*. Una vez el clima ya es el adecuado, se realiza una puesta en común de los diferentes puntos de vista y del análisis de la situación que ha originado el conflicto tomando gran importancia el diálogo. En esta fase es importante potenciar la escucha activa y la empatía tal que todos los implicados deben tener la oportunidad de expresar su opinión y respetar las opiniones de los demás. Lo ideal sería llegar a una percepción común de lo sucedido o al menos que cada implicado reconozca aquellas actitudes o acciones que ha realizado incorrectamente.

- Planteamiento de posibles soluciones. Llegados a este punto, el siguiente paso es buscar alternativas constructivas que solucionen el problema en cuestión. Si existen soluciones que sólo aporten beneficios (cooperativas) serán las idóneas, si no será necesario ceder parte de los objetivos propios (negociación). Es importante que si se fijan condiciones irrenunciables se sea capaz de ceder en otras. En esta fase entra en juego la imaginación y la creatividad aunque también se puede acudir a soluciones propuestas en conflictos análogos ocurridos en el pasado.

- *Búsqueda del acuerdo.* Planteadas todas las posibles soluciones es momento de decidir cuál de ellas es mejor. Si hay alguna que proporciona beneficios a ambas partes será la preferible si no se buscará aquella que mantenga un mejor equilibrio entre lo que se cede y lo que se obtiene. A la hora de seleccionar la solución final cobra especial importancia que todas las partes implicadas estén de acuerdo con la decisión tomada. Es posible que cada uno siga teniendo su propia visión de lo ocurrido y que por lo tanto no acuerden una solución. En este caso el docente deberá actuar con principios éticos, de respeto, equitativos, en defensa de los derechos y con empatía.

- *Puesta en práctica del acuerdo.* Se pondrá en práctica el acuerdo alcanzado y cada implicado se responsabilizará de cumplir con su parte de trato. Este plan de acción también debe estar abierto a mejoras y adaptaciones dependiendo de las circunstancias.

- *Valoración.* Una vez llevada a cabo la resolución es recomendable que se realice una reflexión sobre cómo ha ido tanto lo pactado al principio como las modificaciones que se hayan ido incluyendo. Por lo tanto, se debatirá sobre posibles mejoras, remarcando los aspectos positivos y negativos.

- *Comunicación al grupo del proceso y del resultado del conflicto.* Siempre y cuando los implicados quieran romper la privacidad y confidencialidad, es recomendable que compartan la experiencia vivida con el fin de reforzar la actuación y que sus compañeros aprendan estrategias de resolución de conflictos dialogadas

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia denominada “Mejora de mi práctica pedagógica aplicando la estrategia de Acompañamiento Pedagógico para favorecer el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica en el marco del buen

desempeño en los docentes del área de comunicación de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 7076 del Distrito de Chorrillos perteneciente a la UGEL 07” de Lima, fue realizado por la Sub Directora Julia Nancy Aguilar Escudero. El objetivo de la experiencia fue mejorar la práctica del líder pedagógico en los tres campos de acción del desempeño pedagógico aplicando la estrategia de acompañamiento; que permitiera a su vez favorecer el fortalecimiento del desempeño de los docentes para el logro de aprendizajes en los estudiantes.

La propuesta pedagógica innovadora de la experiencia en planificación fue la incorporación de la estrategia de Acompañamiento Pedagógico en el diseño de los ocho planes de intervención que favorezca el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica en el Marco del Buen Desempeño Docente del área de Comunicación de Educación Básica Regular. En la implementación elaboraron un portafolio de recursos y materiales didácticos que contiene: planes de intervención, instrumentos de evaluación, material impreso, catálogo de recursos visuales y audiovisuales, que faciliten la aplicación de la estrategia de Acompañamiento Pedagógico y el logro del fortalecimiento de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica. Además se ejecutaron los planes de intervención con la estrategia de Acompañamiento Pedagógico.

Entre las conclusiones vertidas se menciona, la necesidad de reflexionar sobre el desempeño como directivo que permita identificar las fortalezas y debilidades del líder pedagógico y en función a ello proponer actividades de asesoría pedagógica donde los docentes fortalezcan sus desempeños en los campos de la planificación, implementación, ejecución y reflexión crítica; promoviendo el cuestionamiento continuo de las acciones en el aula y asumiendo compromisos de cambio para la mejora de su práctica pedagógica.

Se menciona que se debe diseñar planes de intervención incorporando la estrategia de Acompañamiento Pedagógico y sus procesos respectivos que permita proponer actividades significativas en el proceso de monitoreo y asesoría.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa Técnico Agropecuario “Nicolás Goicochea Arellano” del Distrito de Huaylillas, provincia de Pataz - UGEL Pataz – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del 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.
- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia Comprende textos escritos. Este propósito se concretizará en el Monitoreo Pedagógico a través de las visitas al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del directivo con el fin de brindar el Acompañamiento Pedagógico técnico y afectivo requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la practica pedagógica	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de vistas ejecutadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula	100% de visitas ejecutadas	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Directivo Docentes	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo		x											
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo		x											
					1.4 Observación del desempeño docente sobre su práctica pedagógica (vista 1)													
					1.5 Sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en la aplicación estrategia metodológica, uso de materiales educativos, tiempo y gestión de la convivencia escolar. (Visita 1)		x											
					1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita			x										
					1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (vista 2 y 3)						x					x		
					1.8 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida			x			x					x		
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje ejecutadas para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación	100% de círculos de interaprendizaje	Círculos de Interaprendizaje	2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan.	Directivo Docentes	x											
					2.2 Conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje indicando su propósito		x											
					2.3 Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica.			x										
					2.4 Planificación y socialización de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje.			x										
					2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendido					x			x			x		

43

					2.6 Registro de las ideas fuerzas y consensos de la reflexión				x			x				x
					2.7 Retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas				x			x				x
					2.8 Evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia en inicio, proceso y salida.				x			x				x
					2.9 Evaluación de compromisos de mejora				x			x				x
		Porcentaje de talleres de seguimiento ejecutados para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	100% de talleres de seguimientos ejecutados	Talleres de seguimiento	2.10 Planificación de talleres de seguimiento.				x							
					2.11 Elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres sobre estrategias metodológicas de los procesos didácticos, uso de materiales educativos, uso del tiempo y convivencia escolar.				x			x				
					2.12 Ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas.	Directivo Docentes						x				x
					2.13 Reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación.							x				x
					2.14 Evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral											x
					2.15 Elaboración del informe final											x
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados sobre su práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	100% de docente evaluado ejecutado.	La observación: Hetero-evaluación	3.1 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación.	Directivo Docentes			x							
					3.2 Revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente.				x							
					3.3 Comunicación del cronograma de evaluación.							x				
					3.4 Observación del desempeño docente en aula.							x				x
					3.5 Sistematización de los resultados de evaluación.											x
					3.6 Aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad							x				x
					3.7 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba							x				x
					3.8 Jornada de reflexión con los docentes sobre el							x				x

44

					nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados														
					3.9 Toma de decisiones: - Compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes - Realización del plan de mejora														
		Porcentaje de retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas para el desarrollo de la competencia pedagógica en el área de comunicación.	100% de retroalimentación proporcionadas por cintas de video y audio ejecutadas: auto-evaluación	Retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas	3.10 Reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación.	Directivo Docentes	x												
					3.11 Adquisición de una cámara de video		x												
					3.12 Socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.			x											
					3.13 Elaboración del Plan de autoevaluación docente.		x												
					3.14 ejecución de la autoevaluación														
					3.15 Informe final de los resultados de autoevaluación.														
		Porcentaje de docentes evaluados a través pares para el desarrollo de la competencia pedagógica en el área de comunicación.	100% de docentes evaluados a través pares.	Evaluación a través de pares: coevaluación	3.16 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares.	Directivo Docentes	x												
					3.17 Cronograma para la evaluación a través de pares.		x												
					3.18 Ejecución de la evaluación a través de pares														
					3.19 Sistematización y socialización de los resultados de la evaluación a través de pares.														
					3.20 Retroalimentación de clase por pares evaluadores														

45

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de monitoreo y evaluación

El Plan de Acción es el documento principal que asegura el logro de los objetivos formulados en el Plan de monitoreo y evaluación y permite detectar a tiempo necesidades para reajustar las actividades planificadas, a partir del recojo de información que conlleve a la identificación de dificultades durante el proceso de implementación, con el propósito de tomar decisiones oportunamente a fin de consolidar o mejorar las actividades contempladas en el Plan de Acción. La información que se obtenga en este proceso permitirá hacer su reajuste oportuno y pertinente. El Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Principales riesgos: Referido a la identificación de los principales riesgos que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación presentamos la matriz del plan de monitoreo y evaluación:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL						EVIDENCIAS	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad del área de matemática través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de vistas ejecutadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.EE	Docente Directivo						x	- Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de monitoreo del Plan de Acción	Papel Plumones Impresora Laptop Copias Proyector	33 % de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo						x	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados				
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo						x	.Plan de monitoreo				
			1.4 Observación del desempeño docente sobre su práctica pedagógica (vista 1)						x	- Ficha de monitoreo y registro en el cuaderno de campo				
			1.5 Sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en estrategias metodológicas, uso de MME, tiempo y gestión de la convivencia escolar. (Visita 1)						x	- Matriz de diagnóstico - Información sobre necesidades pedagógicas	Lista de cotejo			
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita						x	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente de la primera visita	Encuestas de opinión y satisfacción			
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)		x					- Recojo de información en instrumento de monitoreo				
			1.7 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación,						x	- Ficha de monitoreo - Cuaderno de campo - Informe de monitoreo.				

			heteroevaluación de inicio, proceso y salida															
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad, del área de matemática.	Porcentaje de círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación	Círculos de interaprendizaje	2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan.	Docente Directivo						x	- Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de monitoreo del Plan de Acción	Papel Fotocopias Laptop Proyector	33 % ejecución de los círculos de interaprendizaje				
			2.2 Conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje indicando su propósito						x	-Acta de conformación de la CPA y compromisos -Planificación de cronograma	Lista de cotejo	Impresora Plumones Pizarra						
			2.3 Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica.						x	- Listado de necesidades pedagógicas	Encuestas de opinión y satisfacción							
			2.4 Planificación y socialización de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje.						x	-Asistencia -Hojas de ruta del evento								
			2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendidos							-Matriz de productos -Información impresa y virtual -Fotos del trabajo colaborativo								
			2.6 Registro de las ideas fuertes y consensos de la reflexión		x					-Ideas fuerza -Portafolio de evidencias								
			2.7 Retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas		x					-Matriz de productos -Información impresa y virtual -Fotos del trabajo colaborativo								
			2.8 Evaluación y sistematización de la ejecución de la		x					-Informe de sistematización de la estrategia								

			estrategia en inicio, proceso y salida.															
			2.9 Evaluación de compromisos de mejora				x							-Resultados de mejora de la práctica pedagógica de los docentes				
	Porcentaje de talleres de seguimiento ejecutados para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	Talleres de seguimiento	2.10 Planificación de talleres de seguimiento.	Docente Directivo			x							-Presentación de actividades y cronograma			Papel Fotocopias Laptop Proyector Impresora Plumones Pizarra	33 % de ejecución de talleres de seguimiento
			2.11 Elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres..				x							-Material visual y audiovisual sobre la temática a desarrollarse				
			2.12 Ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas.				x							- Asistencia - Matriz de productos - Esquemas				
			2.13 Reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación.			x								- Informe de sistematización				
			2.14 Evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral			x								- Informe trimestral				
			2.15 Elaboración del informe final			x								- Informe final				
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia actúa y piensa matemáticamente en situaciones de cantidad del área de matemática.	Porcentaje de docentes evaluados sobre su práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende	La observación: Heteroevaluación	3.1 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación.	Docente Directivo								x		- Conclusiones	Ficha de monitoreo del Plan de Acción		laptop Impresora Papel Plumones Copias Proyector	33 % de docentes evaluados
			3.2 Revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente.									x		- Instrumentos - Ficha de evaluación				
			3.3 Comunicación del cronograma de evaluación.									x		- Cronograma	Lista de cotejo			

	textos escritos del área de comunicación.		3.4 Observación del desempeño docente en aula.			x					- Registro de la rubrica	Encuestas de opinión y satisfacción		
			3.5 Sistematización de los resultados de evaluación.				x				- Informe de sistematización de resultados			
			3.6 Aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad				x				- Prueba estandarizada			
			3.7 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba				x				- Gráficos estadísticos con los resultados de la prueba			
			3.8 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados				x				- Acta de reunión			
			3.9 Toma de decisiones: - Compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes - Realización del plan de mejora				x				- Acta de compromisos - Plan de mejora			
	Porcentaje de retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio	Retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio ejecutadas: autoevalua	3.10 Reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación.	Docente Directivo					x	- Acta de acuerdos y compromisos	Ficha de monitoreo del Plan de Acción	Cámara de video Papelotes plumones	33% de docentes autoevaluados	
			3.11 Adquisición de una cámara de video						x	- Cámara de video	Lista de cotejo			

ejecutadas para el desarrollo de las competencia pedagógica en el área de comunicación.	ción	3.12 Socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.							x	- Instrumento	Encuestas de opinión y satisfacción				
		3.13 Elaboración del Plan de autoevaluación docente.								x				- Plan de autoevaluación	
		3.14 ejecución de la autoevaluación			x									- Registro de la rubrica	
		3.15 Informe final de los resultados de autoevaluación.			x									- Informe de la autoevaluación con resultados	
Porcentaje de docentes evaluados a través pares para el desarrollo de la competencia pedagógica en el área de comunicación.	Evaluación a través de pares: coevaluación	3.16 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación a través de pares.								x	- Acta de reunión	Ficha de monitoreo del Plan de Acción	laptop Impresora Papel Plumones Copias Proyector	33% de docentes evaluados a través de pares	
		3.17 Cronograma para la evaluación a través de pares.									x	- Plan de la evaluación a través de pares			Lista de cotejo
		3.18 Ejecución de la evaluación a través de pares			x							- Rubrica calificada			Encuestas de opinión y satisfacción
		3.19 Sistematización y socialización de los resultados de la evaluación a través de pares.			x							- Resultados de la evaluación a través de pares			
		3.20 Retroalimentación de clase por pares evaluadores			x							- Matriz de productos - Caja de herramientas - Fotos			

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%)

OBJETIVOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del 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..	Conflictos internos por resistencia al monitoreo Rechazo al cambio de la practica pedagógica Presencia de fenómenos naturales Problemas sociales: huelga Excesiva carga administrativa	Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.EE Reprogramar el cronograma de monitoreo Distribuir responsabilidades entre los docentes lideres
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	Limitada disponibilidad de tiempo del docente para participar en las actividades planificadas No sistematizar los resultados del acompañamiento	Sensibilizar al docente a través de jornadas pedagógicas Sistematizar los resultados del acompañamiento
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de comunicación.	Rechazo al proceso de evaluación Instrumentos de evaluación descontextualizado	Sensibilizar para desarrollar una cultura de evaluación y elaborar en conjunto los instrumentos

Figura 6. Cuadro de riesgos y medidas a adoptar

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma. El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Primera semana de marzo	Ninguno	
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	Ninguno	
1.3. Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Tercera semana de marzo	S/2.00 para copias del instrumento de monitoreo	Recursos propios
1.4 Sistematizar el diagnóstico del desempeño docente en la aplicación del enfoque del área, estrategias, uso de MME, gestión de la convivencia escolar(Visita 1)	Primera semana de abril	Ninguno	
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Primera y tercera semana de mayo	Ninguno	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2)	Segunda semana de julio	S/4.00 para copias	Recursos propios
1.7 Aplicación de los instrumentos de autoevaluación, heteroevaluación de inicio, proceso y salida	Primera semana de abril, primera semana de julio – primera semana de noviembre	S/5.00	Recursos propios
2.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, importancia y las características del acompañamiento a la práctica pedagógica y elaboración del plan.	Cuarta semana de marzo	Ninguno	
2.2 Conformación de las comunidades profesionales de aprendizaje	Segunda semana de marzo	Ninguno	
2.3 Identificación de necesidades del docente para mejorar la práctica pedagógica.	Tercera semana de abril	Ninguno	
2.4 Planificación y socialización de la hoja del evento por cada círculo de interaprendizaje.	Tercera semana de abril	S/10.00 imprimir separatas	Recursos propios
2.5 Ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre los aspectos pedagógicos a ser atendidos	Tercera semana de junio Tercera semana de agosto Segunda semana de octubre	S/5.00	Recursos propios
2.6 Registro de las ideas fuertes y consensos de la reflexión	Tercera semana de junio Tercera semana de agosto Segunda semana de octubre	S/2.00 de copias	Recursos propios
2.7 Retroalimentación de los aspectos pedagógicos mediante jornadas pedagógicas	Tercera semana de junio Tercera semana de agosto Segunda semana de octubre	S/5.00 para imprimir y fotocopiar separatas	Recursos propios

2.8 Evaluación y sistematización de la ejecución de la estrategia en inicio, proceso y salida	Tercera semana de junio Tercera semana de agosto Segunda semana de octubre	S/3.00 Material impreso	Recursos propios
2.9 Evaluación de compromisos de mejora	Primera semana de mayo	S/ 2.00 impresiones	Recursos propios
2.10 Planificación de talleres de seguimiento	Primera semana de mayo	Ninguno	
2.11 Elaboración del material visual y audiovisual para la realización de talleres..	Segunda semana de abril y segunda semana de mayo	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.12 Ejecución de talleres de seguimiento para fortalecer capacidades pedagógicas.	Cuarta semana de mayo, tercera semana de julio y cuarta semana de setiembre	S/ 15.00 de fotocopias e impresiones	Recursos propios
2.13 Reuniones de reflexión sobre la práctica pedagógica y retroalimentación.	Cuarta semana de mayo, tercera semana de julio y cuarta semana de setiembre	S/ 5.00 de fotocopias e impresiones	Recursos propios
2.14 Evaluación y sistematización del reporte del progreso trimestral	Tercera semana de noviembre	S/ 0.50 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.15 Elaboración del informe final	Cuarta semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.1 Jornada sobre el propósito e importancia de la evaluación.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.2 Revisión y análisis de las rubricas de evaluación del desempeño docente.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.3 Comunicación del cronograma de evaluación.	Primera semana de mayo	Ninguno	
3.4 Observación del desempeño docente en aula.	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.5 Sistematización de los resultados de evaluación.	Cuarta semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.6 Aplicación de prueba estandarizada para evaluar el nivel de logro de la competencia resuelve problemas de cantidad	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de	S/ 50.00 impresiones	Recursos propios

	noviembre		
3.7 Sistematización y análisis de los resultados de la prueba	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 2.00 impresiones	Recursos propios
3.8 Jornada de reflexión con los docentes sobre el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes evaluados	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y segunda semana de noviembre	S/ 1.00 impresiones	Recursos propios
3.9 Toma de decisiones: - Compromiso de los docentes para lograr los aprendizajes de los estudiantes - Realización de plan de mejora	Cuarta semana de mayo, cuarta semana de agosto y tercera semana de noviembre	Ninguno	
3.10 Reunión para tratar sobre el propósito y la importancia de la retroalimentación.	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.11 Adquisición de una cámara de video	tercera semana de marzo	S/ 350.00	Recursos propios
3.12 Socializar el instrumento de rubrica de observación de aula.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.13 Elaboración del Plan de autoevaluación docente.	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.14 ejecución de la autoevaluación	Segunda semana de mayo, segunda semana de agosto y tercera semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios
3.15 Informe final de los resultados de autoevaluación.	Tercera semana de mayo, tercera semana de agosto y cuarta semana de noviembre	S/ 1.00 de impresiones	Recursos propios

Figura 7. Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Al desarrollar los módulos del Diplomado y Segunda Especialidad en Gestión con Liderazgo Pedagógico se produjo el tránsito de una gestión administrativa a una gestión con liderazgo pedagógico orientado al logro de los aprendizajes, esto requiere que el director legitime su rol en la práctica pedagógica, como responsable del proceso al interior de su institución educativa. Para lograrlo es necesario aprender a desarrollar nuevos desempeños como también desaprender. Es decir, cambiar el centro de su acción administrativa, orientada a la interrelación con formularios y trámites, a una acción pedagógica, centrada en la relación horizontal, directa con los docentes, con la finalidad de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El Módulo 0, estuvo orientado a la inducción y al empoderamiento del desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para la organización y adecuación de las actividades para la autorregulación. Aprendí el uso y manejo adecuado de las principales herramientas tecnológicas necesarias para el ejercicio de la función. Asimismo asumí el reto de seguir las orientaciones, criterios y procedimientos para la organización de las actividades educativas, que permitan mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Finalmente mi práctica con liderazgo pedagógico mejoró considerablemente, ya que aprendí a trabajar en equipo, asumiendo compromisos para lograr una mejor direccionalidad del trabajo educativo.

El Módulo 1, desarrolló la dirección escolar. Se dio una información general, relacionadas con contenidos curriculares. Además se analizó sobre las variables de la macro y micro política educativa que influyen en la gestión de la institución educativa. Analizar críticamente la gestión escolar, sus paradigmas, competencias y los estilos de dirección, a fin de promover su transformación en función de las políticas educativas del sector y las nuevas demandas del sistema educativo. Asumí el reto de relacionar la normatividad vigente con criterio ético, y las demandas del contexto de la escuela con la autonomía para la toma de decisiones; y analizar la importancia de la ética y responsabilidad por los resultados, como factores determinantes para la gestión de la institución educativa.

En el Módulo 2. Aprendí la planificación escolar. Se fortalecieron mis capacidades para realizar el diagnóstico de las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el funcionamiento de la institución educativa y diseñar los instrumentos de gestión escolar, a fin de iniciar la planificación y evaluación

estableciendo metas de aprendizaje, mi reto fue la reformulación del PAT en base a los compromisos e indicadores de gestión relacionados al aprendizaje de los estudiantes. Aunque soy consciente que aún me faltó un poco conocer y manejar conocimientos y herramientas básicas sobre gestión administrativa y financiera. Así como proponer y diseñar procesos de evaluación y mejora continua, orientados al logro de las metas de aprendizaje.

En el Módulo 3. Participación y clima escolar. Como eje transversal de todos los módulos, nos sirvió para realizar la organización escolar efectiva, la participación y el clima institucional como elementos centrales para obtener una organización escolar efectiva y el logro de aprendizajes. Se trató sobre la cultura organizacional de la Escuela como medio para la construcción de sentido de identidad de los actores educativos. El diseño de la estructura de la organización que privilegia un clima institucional positivo. La valoración de las diferencias individuales para una convivencia saludable, donde tendrá participación activa el directivo. Me faltó unir esfuerzos para lograr el compromiso, sentido de pertenencia y colaboración de la comunidad educativa hacia el logro de aprendizajes de los estudiantes.

En el Módulo 4. Se desarrolló la gestión curricular, donde se hizo el análisis de los fundamentos para el ejercicio del liderazgo pedagógico de la gestión como directivo, reconociendo los lineamientos, fundamentos y características del CNEB. Permitted también conocer estrategias para generar espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyan a la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje. Asimismo se desarrolló habilidades socioemocionales, donde aprendimos que la escucha activa y la asertividad son la base para el desarrollo del liderazgo pedagógico.

En el Módulo 5. Aprendí sobre el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica docente, aquí comencé a reconocer como se da el proceso del MAE, base central del ejercicio de liderazgo pedagógico. Diseñar los lineamientos, criterios, mecanismos e instrumentos para desarrollar procesos de capacitación, monitoreo y acompañamiento a los docentes. Conocer el marco normativo, teórico y procedimental de referencia sobre el cual será desarrollado el proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente, como alternativa de solución para obtener mejores resultados. Dentro de las habilidades socioemocionales, aprendí aplicar la empatía, para practicar la inclusión y la interculturalidad dentro de la Institución Educativa.

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:

- Es necesario hacer participar a los estudiantes, docentes, padres de familia y otras instituciones estudiantiles, para programar y ejecutar las actividades educativas de manera consensuada, durante todo el año, en especial realización de los proyectos productivos, talleres y charlas educativas orientados a atender las demandas territoriales.
- Asimismo dentro del desarrollo del módulo de habilidades interpersonales, tomado como eje transversal se nos brindó muchas orientaciones, estrategias y otras motivaciones para cumplir eficientemente nuestra función como directivo, esto me permitió que acreciente mi vocación profesional y lograr mi realización personal ya que mi relación con los agentes educativos mejoró favorablemente y permitió que las actividades educativas se desarrollen dentro de un clima escolar agradable, con una buena convivencia entre todos.
- Es necesario para mejorar los aprendizajes de los estudiantes se debe hacer una correcta planificación teniendo en cuenta los procesos educativos relacionados con la dirección y liderazgo, donde se desarrolla el planeamiento institucional, las relaciones interinstitucionales; los procesos operativos, que guardan relación con el desarrollo pedagógico y la gestión de la convivencia escolar y la participación, que permita preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes, hasta lograr el fortalecimiento del desempeño docente; los procesos de soporte, que nos permite administrar los recursos humanos, económicos, bienes, materiales educativos, infraestructura y servicios básicos.
- Es necesario conformar, implementar y gestionar las comunidades profesionales de aprendizaje para fortalecer las capacidades de los docentes en relación a sus necesidades

Referencias

- Alvarado, M.; Cabezas, G.; Falck, D.; Ortega, M. (2012). *La evaluación docente y sus instrumentos: discriminación del desempeño docente y asociación con los resultados de los estudiantes*. Santiago de Chile: Mineduc -PNUD.
- Álvarez, M. (2001). *Diseño y evaluación de programas de educación emocional*. Barcelona: Ciss-Praxis.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. *Avances de investigación*, vol. 17. Lima: Grade.
- Fraile, A. y col. (2008). *La resolución de los conflictos en y a través de la educación física*. Barcelona: Editorial Graó.
- Guerrero, L. (2016). ¿Y cómo haría un director escolar para gestionar el currículo? Recuperado de <http://www.educaciónperu.org/y-como-haría-un-director-escolar-para-gestionar-nada-menos-que-el-curriculo>
- Hermida, A. (2010). *Observar la propia actuación docente. Las grabaciones de clase como instrumento para facilitar la reflexión y la autonomía docente*. Madrid: Universidad Antonio de Nebrija.
- Krichesky, G. y Murillo, J. (2011). *Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela*. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, pp. 65-83.
- Minedu. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente. Un buen maestro cambia tu vida*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2013). *Marco del Buen Desempeño Docente. Resolución Ministerial N° 0547-2012-ED*.
- Minedu. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Minedu. (2015). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo (Local/Regional)*. Lima: Ministerio de Educación.
- Minedu. (2015b). *Guía para la formulación del Plan de Monitoreo*. Lima. Minedu.
- Minedu. (2015c). *Compromiso de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la I. E. - 2017*. Lima: Minedu.

- Murillo, F. J. y Román, M. (2013). *Distribución del tiempo en los directores y directoras de las escuelas de educación primaria en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes*. Revista de educación, 361, 141-170.
- Peñailillo, L. y Rodríguez S. (2012). *Gestión curricular: descubriendo la caja negra*. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Programa Crece)
- Vezub, L. y Alliaud, A. (2012). *El Acompañamiento Pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de cultura y deporte.

Apéndices



Estudiantes y docentes de comunicación recibiendo orientaciones sobre estrategias para la mejor comprensión de textos escritos.



Estudiantes del quinto grado de Educación Básica Regular aplicando las estrategias aprendidas para la comprensión de textos escritos.



Directivo en reunión con estudiantes, conjuntamente con la docente del área de comunicación analizando el avance del aprendizaje sobre comprensión de textos escritos.



Directivo supervisando y orientando a los estudiantes del segundo grado de Educación Básica Regular durante el desarrollo de su sesión de aprendizaje relacionado a la comprensión de textos escritos.



Estudiantes de la institución educativa utilizando los textos de la biblioteca escolar, durante la práctica del Plan Lector, bajo la observación e indicaciones del docente.



Directivo recibiendo la donación de libros por parte de un profesional de la salud interesado en la mejora de la comprensión lectora de todos los estudiantes.