

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTEARRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA DE EXPRESIÓN ORAL DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL II CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 178 DEL DISTRITO DE PACASMAYO – PROVINCIA DE PACASMAYO - UGEL PACASMAYO – LA LIBERTAD.

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

PAZ AGUILAR, Maritza Eugenia

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural De La I.E.I N°178	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 MBDD.....	10
3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico.....	15
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	23
5.1 Marco Conceptual	23
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica..	23
5.1.1.1 Monitoreo Pedagógico.....	23
5.1.1.1.1 Definición de Monitoreo Pedagógico.....	23
5.1.1.1.2 Estrategias de Monitoreo Pedagógico.....	23
5.1.1.1.3 Instrumentos de Monitoreo :	24
5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico.	24
5.1.1.2.1 Definición de Acompañamiento Pedagógico..	24
5.1.1.2.2 Estrategias de Acompañamiento Pedagógico.	25
5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente	26
5.1.1.3.1 Definición de Evaluación del Desempeño Docente	26
5.1.1.3.2 Modelos de Evaluación del Desempeño Docente.....	26
5.1.1.3.3 Instrumentos de Evaluación Pedagógica.	27
5.1.1.3.4 Tipos de Evaluación Pedagógica. , ..	28
5.1.2 Área Curricular de Comunicación.	29
5.1.2.1 Enfoque del Área de Comunicación	29
5.1.2.2 Competencia Expresión Oral.	29
5.1.2.2.1 Estrategias para la Expresión Oral.	29

5.1.2.2.2. Recursos Para La Expresión Oral.....	31
5.1.2.2.3 Trabajo Colaborativo.	31
5.1.2.2.4 Normas De Convivencia.	31
5.2 Experiencia Exitosa.....	32
6. Diseño de Plan De Acción	34
6.1 Objetivos	34
6.1.1 Objetivo General..	34
6.1.2 Objetivos Específicos.....	34
6.2 Matriz del Plan De Acción	35
7. Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación	41
8. Presupuesto	48
9. Descripción del proceso de elaboración del plan de acción.....	51
10. Lecciones aprendidas	53
Referencias.....	54
Apéndices	57

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Árbol de problemas.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.</i>	<i>14</i>
<i>Figura 3. Caracterización del rol del líder pedagógico.</i>	<i>17</i>
<i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 5. Plan del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.</i>	<i>46</i>
<i>Figura 6. Riesgos y medidas del plan de monitoreo</i>	<i>47</i>
<i>Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.....</i>	<i>49</i>

Introducción

La Segunda Especialización en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, implementado por el Ministerio de Educación a nivel nacional y ejecutado por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, ha contribuido en fortalecer las competencias y capacidades de los directivos, hechos que ayudan a realizar mejoras en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes en aras de una educación de calidad.

El Plan de Acción de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en el área de comunicación en expresión oral, se desarrolló por que constituye un complemento importante que permite consolidar los procesos pedagógicos y lograr la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes y se realizó teniendo en cuenta el problema priorizado, “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de expresión oral del área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de Educación Educación Básica Regular de la Institución Educativa N°178 , y a través de un análisis minucioso de las causas, consecuencias y posibles alternativas de solución, para mejorar el servicio educativo y elevar el nivel insatisfactorio de aprendizajes de los estudiantes.

A través del recojo del información en las fichas de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, aplicado a las docentes responsables de 3, 4 y 5 años , durante las visitas en el desarrollo de la sesiones de aprendizaje, el equipo directivo ha podido detectar en ellas un uso inadecuado de estrategias metodológicas en el desarrollo de la competencia de aprendizaje de expresión oral que corresponde al área de Comunicación en los estudiantes.; el problema está relacionado con el primer compromiso de gestión escolar: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE y el cuarto compromiso de gestión escolar: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE.

Para el recojo de información fue de suma importancia la aplicación de instrumentos: como la lista de cotejo, cuaderno de campo, fichas, registros de la técnica de la observación, cuestionario y los resultados de las actas de cada uno de los estudiantes del II ciclo lo cual, permite acercarnos a la realidad del problema con referentes teóricos que contribuyan no solo a su medición sino a su comprensión del mismo.

Este Informe tiene como primer acápite la identificación de la problemática donde se describe la caracterización del contexto socio cultural de la institución educativa y la enunciación del problema en el cual se establece el árbol de problema priorizado así las causas que originan el problema, los efectos o consecuencias. En el segundo acápite corresponde al diagnóstico de la investigación permitiendo ver los resultados cuantitativos y cualitativos, siendo las fuentes de información las docentes. También tenemos la concordancia que existe del problema con la visión de cambio, los procesos involucrados, los compromisos de gestión y el marco del buen desempeño directivo.

El tercer acápite se muestra la caracterización del rol del líder pedagógico, en las relaciones con las dimensiones de Viviane Robinson, describiendo las alternativas de solución al problema; así como los beneficios para las docentes y estudiantes. En el cuarto acápite se establece el planteamiento de las alternativas de solución relacionado con el logro del aprendizaje, los cambios de la institución educativa y su conexión con la gestión curricular, la convivencia escolar y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE). El quinto acápite está relacionado a la sustentación de alternativas de solución del problema priorizado donde se establece una información de diversas fuentes en temas y subtemas; conteniendo una experiencia exitosa relacionada con el problema.

El sexto acápite comprende la matriz del Plan de Acción, estableciendo los objetivos, indicadores, metas, estrategias y las tareas a realizar para la solución a la problemática. En el acápite siete está referido al Plan de Monitoreo y Evaluación donde se establece la matriz en la cual se verificará el seguimiento y la implementación de las estrategias y actividades. El octavo acápite se establece el presupuesto y el desarrollo de actividades del Plan de Acción. El noveno acápite se observa la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, donde se detalla la experiencia vivida, y en el décimo acápite se precisa las lecciones adquiridas durante el proceso de elaboración del Plan de Acción.

La aplicación de este trabajo permitirá mejorar la práctica docente y la expresión oral de nuestros estudiantes, teniendo en cuenta su realidad biopsicosocial. Se pretende generar en ellos una actitud positiva en cada una de las actividades que realizan dentro de su ámbito escolar, con la finalidad de expresarse con mayor facilidad, sin miedos, logrando en el futuro una expresión coherente y con decisiones propias ante cualquier evento que se pueda presentar a lo largo de su vida.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.I N°178

Nuestra Institución Educativa nace por la necesidad que existía en la provincia para preparar a los niños antes de ingresar al nivel primario. Siendo éste el primer jardín de nuestra provincia, creándose con el N° 178 de los centros iniciales a nivel nacional. Es por ello, que actualmente nuestra institución es conocida como el 178 de Pacasmayo. Tiene una antigüedad de 72 años al servicio de la niñez, se encuentra ubicado en Jr. Independencia N° 61-A del distrito de Pacasmayo, provincia de Pacasmayo, región la Libertad a la altura del malecón sur.

La Institución Educativa 178 se encuentra con una ubicación frente al mar, donde la mayor parte de la población se dedican a trabajos eventuales y artesanales como la pesca, tallado de piedra, construcción civil entre otros. La comunidad de Pacasmayo zona independencia es un lugar que presenta diversos problemas sociales como la delincuencia juvenil, falta de respeto a la convivencia social, problemas de barras deportivas, bebidas alcohólicas, hogares disfuncionales; factores que influyen negativamente en el desarrollo de la competencia de expresión oral en nuestros estudiantes. Esta comunidad demanda a la institución educativa mejores aprendizajes para sus hijos, los mismos que le sirvan para la vida y poder enfrentarse a los retos y exigencias del mundo laboral. También demanda mejor preparación de los docentes en el desarrollo de sus capacidades profesionales para que los aprendizajes de los estudiantes sean de calidad.

El local de la Institución Educativa N°178 es propio y de material noble, cuenta con 10 aulas amplias y ventiladas (08 de material de ladrillo y 02 módulos) una sala de cómputo, un espacio para cocina, una dirección, 03 ambientes de Servicios Higiénicos (SS.HH.) para niños, niñas, 02 ambientes pequeños de SS. HH. para el personal docente, amplios patios y áreas verdes con árboles frutales y ornamentales, biohuertos y 01 vivero.

Actualmente la Institución Educativa N°178 brinda servicio educativo en el nivel inicial a niños de 3, 4 y 5 años, en un solo turno por mañana; se caracteriza por ser poli docente completo contando con 10 docentes, 05 auxiliares de educación, 02

personal de servicio, un personal de guardianía contratado por la Asociación de Padres de Familia (APAFA) y 262 alumnos en la edad de 3, 4, y 5 años, número al cual llegamos en los procesos de matrícula, gracias al prestigio ganado en la comunidad y la confianza que hemos generado en los padres de familia, minimizando la deserción estudiantil, motivando a nuestros niños a través de diferentes actividades internas y externa. Los colaboradores que integramos esta institución somos profesionales con actitud de cambio. Actualmente contamos con una infraestructura limitada para poder realizar un desarrollo eficiente en nuestras actividades en espacios y seguridad de la institución.

Cabe mencionar que la institución cuenta con una condición ambiental incomparable ya que se encuentra ubicada frente al mar y con áreas verdes. Alberga niños provenientes de hogares de clase media y baja. Asimismo, los padres de familia cuentan con nivel primario en un 30%, nivel secundario en un 60% y nivel superior en un 10%, cuyas familias se dedican a realizar trabajos eventuales y labores manuales como la pesca, la artesanía y algunos de ellos se desempeñan dentro de sus carreras profesionales. Cuenta con servicios básicos Luz, agua, desagüe y telefonía, teniendo con frecuencia escasez de agua por la zona. El sector Independencia cuenta con dos instituciones educativas uno en el nivel primario y el otro en el nivel inicial.

La IE cuenta con fortalezas como la organización interna de la IE: APAFA, Concejo Educativo Institucional (CONEI), comités de educación ambiental, programa Qali-warma, programa de mantenimiento, entre otros; promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de la comunidad educativa y local. Se caracteriza por ser una Institución educativa emprendedora, acogedora, innovadora, integradora y con liderazgo basado en valores; cuenta con amplios ambientes adecuados para brindar la atención a los niños(as), personal con apertura al diálogo, colaborativo y con predisposición a mejorar sus prácticas pedagógicas. Todo ello lo venimos logrando gracias al buen clima institucional con el que contamos y venimos mejorando poniendo en práctica las relaciones interpersonales lo que nos ayuda a la buena comunicación interna de los agentes educativos.

Las Oportunidades que tiene la IE es el apoyo de diversas instituciones aliadas como Ministerio de Salud (MINSA) que a través de convenios estratégicos interinstitucionales posibilitan espacios para fortalecer la salud de los estudiantes. De la misma forma, el Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) y Fábrica de Cemento contribuyen a al desarrollo de talleres de fortalecimiento de las

competencias de los docentes. La Municipalidad Provincial de Pacasmayo favorece la mejora de la infraestructura institucional. Todo ello permite la mejora de la institución y el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

1.2 Formulación del problema identificado

En la Institución Educativa N°178 del Distrito de Pacasmayo se presentan diversos problemas que afectan a los estudiantes, sin embargo, hemos priorizado el Nivel insatisfactorio de aprendizajes en el desarrollo de competencias de expresión oral en el área de comunicación, en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular en la Institución Educativa N°178, del distrito de Pacasmayo – UGEL-P, que se ha podido evidenciar en los informes de progresos, así como en las actas.

Este problema se detectó a través del recojo de información en las fichas de monitoreo y acompañamiento pedagógico, aplicado a las docentes responsables de 3, 4 y 5 años, durante las visitas en el desarrollo de la sesión de aprendizaje, el equipo directivo ha podido detectar las siguientes causas:

La primera se relaciona con las prácticas pedagógicas descontextualizadas de parte de los docentes, dado que existe dificultad en el desarrollo de las actividades planificadas en las sesiones de aprendizaje ya que no responden a los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes; así como al contexto, en que deben relacionar con situaciones de su entorno. Esto se ha dado debido a una escasa capacitación y al poco interés de actualizarse para reforzar los aprendizajes que tienen las docentes, según (Leithwood 2009) se asocia con el factor de capacidades para la gestión del currículo (gestión curricular), todo esto ha provocado que las estrategias desarrolladas sean pocas significativas en el desarrollo de capacidades de expresión oral. Ante esta causa propongo como solución las comunidades profesionales de aprendizaje a través de círculos de interaprendizaje, análisis de videos, capacitaciones entre otros.

La segunda se relaciona al limitado acompañamiento y monitoreo a las docentes, de parte de la directora, esto asociado al factor de condiciones necesarias que deben existir en la IE para que se realice este proceso y que debido a la recargada labor administrativa que cumple la directora es imposible cumplir con lo establecido. Esto dificulta fortalecer las capacidades de las docentes, pues no se crean espacios de

diálogo y reflexión sobre la práctica pedagógica ocasionando que las docentes improvisen la ejecución de sus sesiones y que los estudiantes no logren aprendizajes significativos que promuevan el desarrollo de la expresión oral.

Otra causa está relacionada a la inadecuada organización del tiempo para realizar el trabajo colegiado. Entre los factores que se relacionan está el referido a las condiciones según (Leithwood 2009) las mismas que se deben generar al interior del centro sobre la buena marcha de la institución educativa. Todo esto ocasiona deficiencia en el desarrollo de las capacidades de los estudiantes porque el docente no solo trasmite sus buenas experiencias y conocimiento sino también las deficiencias con las que cuenta por una falta de capacitación para la aplicación de estrategias adecuadas y pertinentes eficientes para alcanzar logros significativos.

Otra de las causas es el inadecuado uso de materiales y recursos educativos que las docentes utilizan en las sesiones de aprendizaje en el área de comunicación. Esta causa se relaciona al factor asociado de condiciones para el aprendizaje así como de capacidades docentes como lo menciona Leithwood (2009), la falta de capacitación sobre la función y uso adecuado que cumplen los recursos y materiales educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollándose sesiones con falta de motivación e interés por el aprendizaje.

Otra causa que se percibe es la deficiencia en el manejo de normas de convivencia en el aula por falta de estrategias adecuadas por parte de la docente en el tratamiento de las relaciones entre estudiantes, quienes expresan continuas riñas entre ellos y conflictos internos que traen de sus hogares. Este factor se asocia a las normas de convivencia y la falta de medidas reguladoras. Se advierte que las docentes en el aula no propician el trabajo colaborativo y no gestionan los conflictos. Esta situación influye en el desarrollo de capacidades de expresión oral lo que nos permite contar con comunidades de aprendizaje activas poniendo mayor énfasis en las habilidades interpersonales como la empatía, el respeto, la escucha activa y el diálogo contando con acciones sostenibles y consecuentes en el desarrollo de la competencia en expresión oral de nuestros niños.

Para poder atender a estas causas y poder superar el problema es necesario considerar la formación de las comunidades profesionales de aprendizaje, los talleres de seguimiento, la autoevaluación, las actividades lúdicas, el apoyo de los padres de familia en la práctica de valores, las fortalezas de la institución como: contar con un personal con apertura al diálogo, colaborativo y con predisposición a mejorar sus

prácticas pedagógicas; con un PEI actualizado y organizado, con capacitaciones oportunas, ser una Institución educativa emprendedora, acogedora, innovadora, integradora y confiable teniendo padres de familia involucrados y comprometidos en la educación de sus hijos y en las diferentes actividades de la institución.

Las mismas que permitirán tomar acciones y así minimizar las debilidades y amenazas que se presenten como una barrera para el logro de los objetivos. Todo ello nos permitirá reflexionar, lo que nos lleva a aprovechar las oportunidades que se nos presentan Como: el apoyo de diversas instituciones aliadas: MINSA, IPAE, Fábrica de Cemento, Municipalidad Provincial de Pacasmayo, entre otros y las gestiones realizadas que permiten la mejora de la institución y el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

En conclusión, la aplicación de estrategias adecuadas es importante hacerlo por que permitirán dar solución a la situación problemática detectada “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de expresión oral del área de comunicación en los estudiantes del II ciclo de EI. de la I.E.I. N° 178 del distrito de Pacasmayo-UGEL-P., buscando alternativas de solución, compromisos de mejora para una educación de calidad. (Ver Figura 1 p. 8).

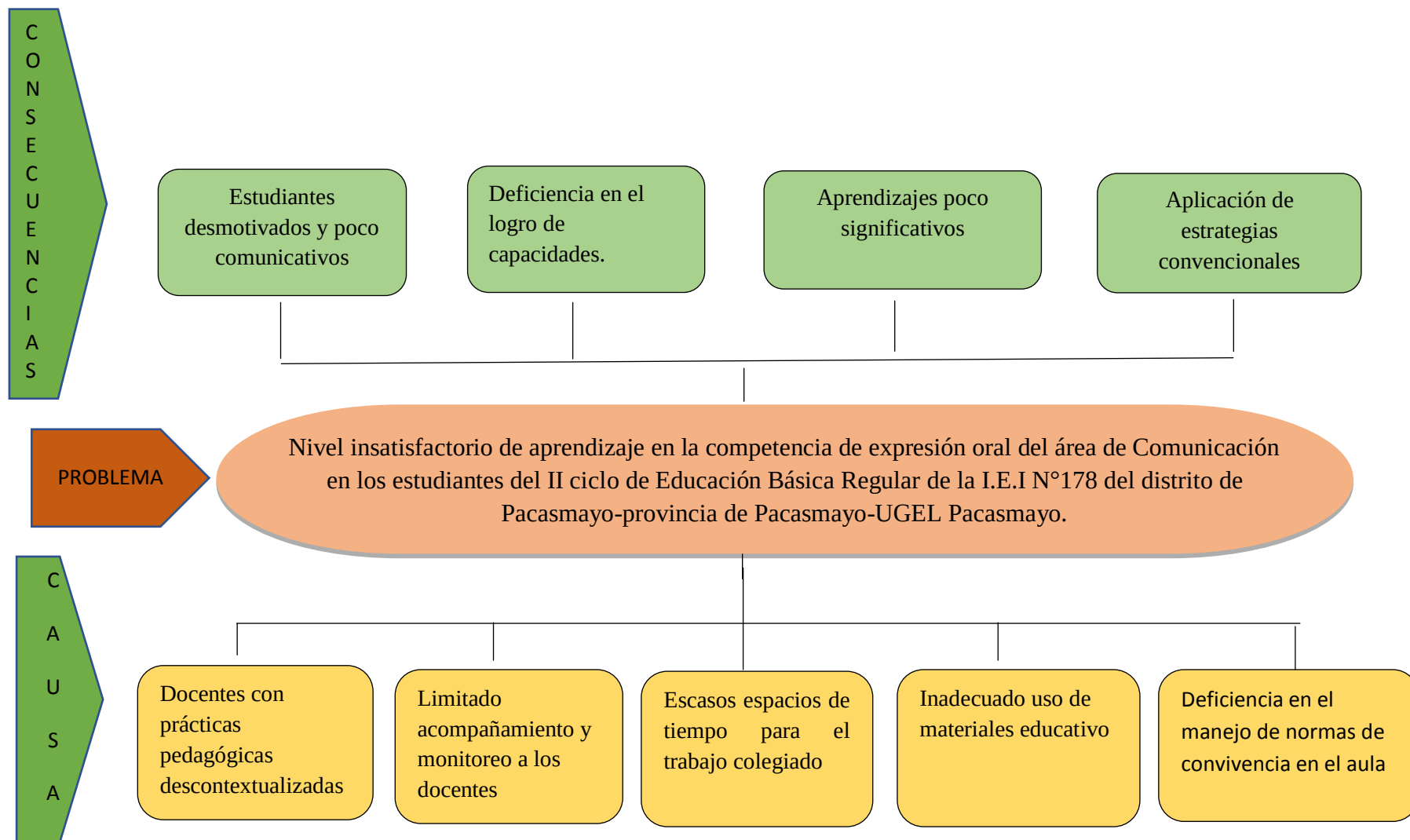


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

En la realización del diagnóstico se aplicaron instrumentos como la ficha de monitoreo, que permitió recoger información cuantitativa, teniendo como fuente de información a las docentes considerando los siguientes aspectos: Metodología del docente (Estrategias Metodológicas y Planificación Curricular), material educativo, trabajo colegiado. Así mismo, se utilizó el instrumento de guía de preguntas del grupo focal aplicado a docentes, personal auxiliar y administrativo que permitió información cualitativa de los siguientes aspectos: acompañamiento y monitoreo a la práctica docente y clima de aula.

2.1.1. Resultados cuantitativos. En el diagnóstico realizado se observa que el 80% de las docentes realiza practicas pedagógicas descontextualizadas, tienen dificultades para aplicar estrategias adecuadas, basadas en las rutas de aprendizaje para el desarrollo de capacidades de expresión oral, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes teniendo en cuenta el enfoque del área de comunicación. Esto se debe a que desconocen el trabajo con rutas de aprendizaje, no tienen claridad del enfoque del área de comunicación. De igual forma no han recibido un monitoreo y asesoría constante, debido a la recarga laboral directiva y a la dosificación del tiempo.

En relación con el mismo aspecto antes mencionado, el 100% de docentes se encuentran en pleno proceso de desarrollo presentando dificultades para realizar una programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades pertinentes para los procesos pedagógicos y didácticos, dosificar el tiempo y contextualizar. Esto se debe a la poca capacitación, a la falta de un trabajo colegiado pertinente y a la dosificación del tiempo necesario para la mejora de la labor docente y de los aprendizajes de nuestros estudiantes. Del mismo modo, el 100% de las docentes tienen dificultad en acompañar a los estudiantes según su ritmo, estilo e intereses de aprendizaje (80% nivel de proceso y el 20% en nivel de inicio). Debido a que desconocen las orientaciones planteadas en las rutas de aprendizaje, y el marco del buen desempeño docente para el desarrollo de las capacidades de expresión oral.

También se presenta, un porcentaje del 60% de docentes que tienen ciertas dificultades, en el uso oportuno y adecuado de recursos y materiales educativos

propuestas en la sesión de clase, lo cuales no contribuyen en el desarrollo de capacidades de expresión oral, esto se debe a que las docentes, no están capacitadas en el uso y planificación de los recursos durante las sesiones de aprendizaje.

2.1.2. Resultados cualitativos. Las docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico realizado por la directora es sostenido y responde a una planificación difundida en la institución educativa. Pero aun así, el personal directivo considera que faltan espacios para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo más profundo de la práctica docente. Se observa, además, que las docentes monitoreadas presentan ciertas dificultades, en la aplicación de normas de convivencia lo cual dificulta el desarrollo adecuado de los aprendizajes originándose un clima no propicio entre los estudiantes.

Podemos concluir que la mitad de las docentes aún no gestionan adecuadamente el clima escolar en el aula. Esto se debe a que los docentes no usan estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan las normas y acuerdos de convivencia escolar. Lo que fomenta una escasa participación colaborativa por parte de los estudiantes.

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

El problema priorizado en torno al que gira el presente trabajo de investigación es nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de expresión oral del área de comunicación en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la I.E.I N°178 del Distrito de Pacasmayo-UGEL-Pacasmayo.

Para realizar el diagnóstico del problema mencionado, se aplicó instrumentos cuantitativo y cualitativo. En consecuencia, los resultados del primero nos permiten afirmar que las docentes tienen dificultades para aplicar estrategias adecuadas en el desarrollo de capacidades de expresión oral en el área de comunicación según las rutas de aprendizaje, las docentes no utilizan los materiales y recursos educativos adecuadamente durante la sesión de aprendizaje que ayuden al desarrollo de la capacidad de expresión oral. Asimismo, les cuesta realizar una programación curricular teniendo en cuenta el enfoque por competencias, incluir actividades

pertinentes para los procesos pedagógicos y didácticos y contextualizar. Por lo que se refiere a la convivencia escolar se puede reafirmar que las estrategias aplicadas no son las más pertinentes y que garantice un clima armonioso por las constantes riñas que se presentan entre los estudiantes.

Entre los procesos de gestión escolar citados en el texto del Módulo de Planificación Curricular (MINEDU, 2017), se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados en el proceso referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1) y el proceso referido a promover la convivencia escolar (PO05.1). De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del MBDD. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa, basada en la colaboración, 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 han cumplido los compromisos de gestión Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar. El instrumento cualitativo me permitió obtener las siguientes conclusiones: Docentes con poco interés y espacio de tiempo para realizar el trabajo colegiado que permita analizar y detectar situaciones problemáticas relacionados con la capacidad de expresión oral en el área de comunicación.

Estos hallazgos se vinculan con el proceso operativo (PO) de gestión PO03.1 Desarrollar el trabajo colegiado y PO02 Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes. De la misma manera se relaciona con la competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes.

El reto que tiene el equipo directivo es potenciar la práctica pedagógica para el desarrollo de competencias de expresión oral del área de comunicación, mediante la aplicación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de las docentes para mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes de la Institución Educativa Inicial N°178 – UGEL- Pacasmayo – La Libertad. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: desarrollar estrategias de monitoreo que permitan visualizar las debilidades y fortalezas de la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en aula que permita

recoger datos e información relevante sobre los procesos pedagógicos y la convivencia escolar.

Realizar de manera sostenida acciones de acompañamiento pedagógico a la práctica docente mediante un asesoramiento oportuno para potenciar las capacidades docentes en el desarrollo de la expresión oral del área de comunicación, a través de círculos de interaprendizaje y talleres de capacitación con énfasis en la elaboración y desarrollo de sesiones y de estrategias de aprendizaje, uso de material y recursos educativos y la convivencia en el aula. Realizar el proceso de evaluación de la práctica docente teniendo en cuenta las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento sobre la elaboración y desarrollo de sesiones, estrategias de aprendizaje, uso de material y recursos educativos, así como la convivencia en el aula para tomar acciones y minimizar las debilidades y amenazas que se presentan en el desarrollo de las capacidades pedagógicas en el área de Comunicación.

A continuación, se presenta el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico que permite recoger información cuantitativa y cualitativa. (Ver Figura 2, p.13).

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en las competencia de expresión oral del área de comunicación en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la I.E.I. N° 178 del distrito de Pacasmayo-UGEL Pacasmayo”.	RESULTADOS CUANTITATIVOS: Las docentes presentan dificultad para aplicar estrategias adecuadas de expresión oral en el área de comunicación según las rutas de aprendizaje, teniendo en cuenta los estilos y ritmos de aprendizaje.	PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje PO02.1 Disponer espacios para el aprendizaje.	COMPROMISO 1 Progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes de la institución educativa.	COMPETENCIA 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.
	Docentes que realizan práctica pedagógica descontextualizadas. Docentes que no tiene claridad para aplicar los procesos didácticos y pedagógicos en sus sesiones de clase relacionadas con la capacidad de expresión oral en el área de comunicación.	PO02.1 Realizar la programación curricular. PO02 Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes.	COMPROMISO 1 Progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiantes de la institución Educativa.	COMPETENCIA 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje.

	El equipo directivo presenta dificultades para realizar un monitoreo y acompañamiento a la práctica docente por recargada labor y espacios de tiempo.	PO03.1 Desarrollar el trabajo colegiado. PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.	COMPROMISO 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa.	COMPETENCIA 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.
	La docente no utiliza los materiales y recursos educativos adecuadamente durante la sesión de aprendizaje que faciliten la capacidad de expresión oral en el área de comunicación.	PO04.1 Desarrollar sesiones de aprendizaje. PO04.2 Reforzar los aprendizajes.	COMPROMISO1 Progreso anual de los aprendizajes de todos los estudiante de la institución Educativa.	COMPETENCIA 3 Favorece las condiciones operativas que asegure aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales y financieros, así como previniendo riesgos.
	RESULTADOS CUALITATIVOS: Docentes con poco interés y espacio de tiempo para realizar el trabajo colegiado que permita analizar y detectar situaciones problemáticas relacionados con la capacidad de expresión oral en el área de comunicación.	PO03.1 Desarrollar el trabajo colegiado. PO02 Prepara condiciones para la gestión de los aprendizajes.	COMPROMISO 3 Cumplimiento de la calendarización planificada en la institución educativa. COMPROMISO 5 Gestión de la convivencia escolar.	COMPETENCIA 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la practica pedagógica y asegurar los logros de aprendizaje.

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El rol del líder pedagógico contempla varias dimensiones según Robinson, Lloyd y Rowe (2008), es importante para fortalecer el liderazgo directivo.

La primera de ellas es el establecimiento de metas y expectativas, considerando esta dimensión y el problema priorizado se ha planteado en la IE metas de aprendizaje en relación con el incremento del nivel satisfactorio en la competencia de expresión oral del área de comunicación y difundir las metas establecidas. Por eso, la importancia de las relaciones en esta dimensión de liderazgo es evidente del hecho de que los líderes en las escuelas de mayor rendimiento tienden a dar más énfasis en comunicar objetivos y expectativas informando a la comunidad de los logros alcanzados. Es importante considerarlo porque a través de esta dimensión y el problema priorizado se plantea mejorar el desarrollo de las habilidades comunicativas, así como, promover la participación de las docentes a través de círculos de inter aprendizaje para mejorar las estrategias de trabajo.

La tercera dimensión es en función a la planificación, coordinación y evaluación conjunta de la enseñanza y del currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado se plantea realizar el monitoreo y acompañamiento a las docentes siendo importante ya que permite recoger información de la labor que desempeña, determinar sus debilidades y fortalezas e intervenir oportunamente. Esto permitirá dar las orientaciones adecuadas y ayudar a la mejora de la práctica pedagógica del docente.

La cuarta dimensión es promoción del desarrollo docente. En referencia a esta dimensión se establece realizar círculos de interaprendizaje, reuniones colegiadas, promoviendo la auto capacitación docente con relación a la capacidad de expresión oral en el área de comunicación. Es importante realizar estas actividades porque permite a las docentes intercambiar ideas, acuerdos y experiencias relacionadas a su labor. De esta manera la docente logrará fortalecer sus capacidades y mejorar su práctica pedagógica.

La quinta dimensión es aseguramiento de un ambiente propicio para el aprendizaje y la enseñanza. En lo que respecta a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea generar el espacio pedagógico suficiente, adecuado e implementado. Estos hallazgos sugieren que el liderazgo de las escuelas efectivas se distingue enfatizando y logrando establecer un entorno seguro y solidario ambiente a

través de expectativas sociales claras y consistentemente forzadas y códigos de disciplina (Heck et al., 1991). Por ello, es necesario implementar un espacio pedagógico para un trabajo cómodo porque brindar un ambiente adecuado y acogedor, garantiza una mejor labor pedagógica y un mejor aprendizaje de los estudiantes, (p. 659-664).

A continuación, se presenta el cuadro de caracterización del rol como líder pedagógico, el mismo que permite reforzar las ideas que se contemplan en los párrafos anteriores. (Ver Figura 3, p.17).

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativa.	• Establecer metas de aprendizaje en relación al incremento del nivel satisfactorio del área de comunicación en expresión oral. • Difundir las metas establecidas y socializar los logros alcanzados.	• Porque toda la comunidad educativa debe conocer las metas establecidas para mejorar las capacidades educativas en expresión oral y que estén dirigidas a elevar el nivel de aprendizajes de los estudiantes.
2. Uso estratégicos de recursos.	• Promover el uso adecuado y pertinente de materiales educativos para mejorar el desarrollo de las habilidades comunicativas. • Promover la participación de las docentes a través de círculos de inter aprendizaje para mejorar estrategias de trabajo y alcanzar el logro destacado en el área de comunicación.	• Porque el adecuado uso de materiales educativos es importante en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje para lograr los propósitos y metas pedagógicas.
3. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	• Promover jornadas de capacitación y reflexión con los docentes sobre programación curricular. • Realizar Monitoreos y acompañamiento continuo y pertinente a los docentes desde un enfoque crítico reflexivo para fortalecer los procesos pedagógicos y didácticos. • Promover espacios de tiempo para el trabajo colegiado.	• Porque la planificación curricular y la enseñanza de los docentes tiene estrecha relación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes. • Porque el monitoreo y acompañamiento nos permite conocer las dificultades y potencialidades que tienen los docentes en su práctica pedagógica y de manera crítica y reflexiva proponer acciones de mejora para determinar las estrategias empleadas en la mejora de los resultados.
4. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	• Organizar talleres de capacitación con las docentes sobre procesos didácticos y pedagógicos en las sesiones de aprendizaje. • Promover la autoformación docente. • Generar comunidades profesionales de aprendizaje.	• Porque un docente preparado va a tener mejores prácticas pedagógicas para obtener resultados óptimos en el aprendizaje de sus estudiantes. Porque permite a las docentes intercambiar ideas, acuerdos y experiencias relacionadas a su labor para mejorar su práctica pedagógica.
5. Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	-Programar talleres de sensibilización y reflexión. -Normas de convivencia consensuadas y monitoreadas. -Taller de habilidades interpersonales.	• Porque brindando un ambiente adecuado y acogedor, servirá para garantizar una mejor labor pedagógica y un mejor aprendizaje de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del Rol del Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Efectuado un análisis de las diferentes soluciones frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de expresión oral del área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la I.E.I. N° 178 del Distrito de Pacasmayo-UGEL-Pacasmayo, se ha considerado como alternativa indicada para el logro de los objetivos, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes de 3,4 y 5 años. La elección escogida se determina considerando los criterios más importantes en el logro de aprendizaje, con la finalidad de crear impactos sustanciales en el logro de los objetivos del proceso educativo los mismos, que otorgan mayores cambios en la I.E. y su relación con la Gestión Curricular, Convivencia escolar y monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

El MAE responderá a las diversas dificultades y/o necesidades con la que cuentan las docentes de 4 y 5 años, asimismo, su contextualización está basada a las características donde se ubica la institución educativa; nuestra institución se encuentra con una ubicación frente al mar donde la mayor parte de la población se dedican a trabajos como: la pesca, trabajos artesanales, construcción civil y trabajos eventuales. Como distrito viene presentando una serie de problemas sociales como la delincuencia juvenil, falta de respeto a la convivencia social, problemas de barras, bebidas alcohólicas, hogares disfuncionales; factores que influyen de manera negativa en el desarrollo de la competencia de expresión oral en los estudiantes. La institución educativa cuenta con un capital social comprometido con la I.E. Además, se cuenta con el apoyo de diferentes organizaciones como fábrica de cemento, MINSA, Compañía de bomberos, Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), Municipalidad provincial de Pacasmayo, entre otros, donde los ejecutivos de más alto nivel apuestan por una educación de calidad y por el desarrollo del país y que desde sus empresas colaboran con el progreso de la institución.

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2013), señala al monitoreo como el proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de

«orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (MINEDU, 2014 a, p.9).

Según Toribio, V. y Guerrero, L (2017, p.10) el monitoreo pedagógico es “El recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro en el nivel de insumos, procesos y productos esperados. Monitorear es una labor más técnica. En tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la competencia de expresión oral en los estudiantes del nivel inicial para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción. Así mismo en el Marco del Buen Desempeño del Directivo, en la competencia 6, dice que el desempeño 20 es “Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas”. (MINEDU, 2014b, p.45).

Además, tomamos como referencia los diferentes estudios y resultados obtenidos en todo este tiempo con referencia a la problemática que estamos tratando existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la Sistematización sobre la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca – Piura del año 2011. Así como la experiencia en el acompañamiento pedagógico entre docentes para mejorar la calidad educativa/ La Banda Shilcayo-Tarapoto de la Región San Martín desarrollada en el 2015.

El rol como líder pedagógico es tener una dirección que permita saber a dónde ir y cómo llegar, involucrando a todos los miembros de la comunidad hacia el logro de metas y expectativas para el logro de aprendizajes. Por lo tanto, es indispensable sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de comunicación con énfasis en la competencia de expresión oral. Así como, asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de las que existen en la I.E. De igual manera, es necesario reflexionar, coordinar, revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente poniendo énfasis en la reflexión permanente del docente sobre las estrategias

metodológicas, materiales y recursos educativos y el clima en el aula; También participar activamente en el desarrollo de las actividades ejecutadas en el trabajo colegiado, existiendo un trabajo horizontal que permita orientar la labor docente y la mejora en la enseñanza aprendizaje.

El liderazgo debe promover comunidades educativas dentro de un entorno ordenado y saludable, tanto a docentes, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse corresponsables de sus roles en la I.E., teniendo las docentes la responsabilidad de diagnosticar, ejecutar e incentivar los aprendizajes, los estudiantes participar activamente y cumplir con lo que se le asigne, los padres de familia colaborar y hacer un seguimiento de los aprendizajes de sus hijos, el personal administrativo crear las condiciones óptimas de infraestructura para el buen desarrollo de los aprendizajes y los actores externos apoyan generando condiciones de confianza y seguridad para el desarrollo y mejora de los procesos de aprendizaje.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene una relación directa con todos los procesos de la gestión escolar referidos en el mapa de procesos (MINEDU, 2016a) que involucran el buen desarrollo del aprendizaje en expresión oral teniendo en cuenta nuestra visión: que tiene como bases, calidad, innovación y liderazgo, basados en valores; rumbo a la excelencia. en el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente, con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y de manera específica con la realización del acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la I.E. con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2).

Por otro lado, la relación entre el Marco del Buen Desempeño del Directivo, el MAE, Gestión Curricular, y compromisos de Gestión Escolar es simultáneo. La finalidad del MAE es alcanzar la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Comunicación con énfasis en la expresión oral; además, considerando que la gestión curricular debe estar orientada a la formación de los estudiantes, al desarrollo de sus competencias y al mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje, se evidencia correlación con la alternativa de solución y la gestión curricular. Junto a ello, la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar que hace alusión al Acompañamiento y

monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes.

El directivo, además de lo antes mencionado líneas arriba, debe estimular y promover la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y el intercambio de experiencias, la formación de comunidades profesionales de aprendizaje y el trabajo colegiado a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar adecuado guiada por una buena cultura organizacional basada en valores como: justicia restaurativa, respeto, estímulo, colaboración, oportunidades y el reconocimiento de la diversidad al mismo tiempo contar con procesos de flexibilidad para mejorar y alcanzar las metas establecidas de la diversidad (MBDD). Los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), como afirma Loera (2006), 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 directivos de la Institución Inicial 178, en este momento presentan dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica; para ello deberán asumir riesgos como el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada, situaciones que se enfrentarán con cronogramas consensuados para el acompañamiento en un ambiente de confianza. Se prevé cambios sustantivos en el MAE desde el enfoque, manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo directivos-docentes que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación.

Por otra parte, cabe enfatizar que mi capacidad de líder pedagógico se encuentra fortalecida lo que me permite dar solución a las diferentes problemáticas que se presentan en el proceso de aprendizaje, asimismo, cuento con capacidad para aprender y aplicar nuevos métodos que me permitan mejorar la práctica docente la misma que va a mejorar los aprendizajes de los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la I.E N°178 del distrito de Pacasmayo. Para ello, se aplicará una prueba estandarizada, análisis y socialización de la misma lo que permitirá emitir un informe del impacto de los aprendizajes de los estudiantes en el desarrollo de la competencia de expresión oral en el área de comunicación.

Finalmente, cabe resaltar que como líder pedagógico para solucionar esta problemática se tiene como alternativas de solución la realización de talleres de seguimiento, círculos de interaprendizaje y pasantías para mejorar el desempeño de las docentes y lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular en la competencia de expresión oral de la Institución Educativa Inicial N°178-Pacasmayo.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

En el tratamiento del presente trabajo académico se utilizan diversas categorías las que son sustentadas teóricamente para delimitar su significado en relación a la presente propuesta.

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Pedagógica. El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) se plantea como estrategia para dar solución al problema identificado, por ello surge la necesidad de dar su fundamentación respectiva.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1 Definición de Monitoreo pedagógico. Llamamos monitoreo pedagógico al proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (MINEDU, 2013) El monitoreo pedagógico se puede definir como “un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (MINEDU, 2014c, p. 50).

En este sentido el monitoreo se caracteriza por ser sistémico y planificado, que implica un recojo de información sobre procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes que se originan en el aula de aprendizaje y que concluye en la toma de decisiones que deben lograr aprendizajes más significativos.

5.1.1.1.2 Estrategias de Monitoreo Pedagógico. En el ejercicio del desarrollo del monitoreo, existen diversas estrategias que se pueden emplear para la recolección de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Teniendo en cuenta que no todas las instituciones presentan las mismas características ni tampoco todos los docentes tienen las mismas fortalezas y debilidades formativas y de gestión de los aprendizajes, se presentan las siguientes estrategias:

- Visita al aula. Implica un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos de la visita realizada. Tiene como propósito identificar fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Así como contar con información confiable y oportuna y prestar

ayuda pedagógica para el mejoramiento de los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes (MINEDU, 2013, p. 32).

5.1.1.1.3 Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en expresión oral.

Estos instrumentos permiten obtener verificaciones rápidas del cumplimiento de la práctica pedagógica desarrollada por los docentes en aula. En este sentido podemos mencionar los siguientes instrumentos:

- Ficha de observación, herramienta orientada al registro de los hechos pedagógicos observados como resultado de la visita en aula y la asesoría personalizada con el docente. La ficha está estructurada teniendo en cuenta los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de expresión oral, uso adecuado de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de expresión oral y clima del aula. Y en cada aspecto presenta una valoración de 1 a 3.

- Cuaderno de campo, El diario de campo es uno de los instrumentos que día a día nos permite sistematizar nuestras prácticas investigativas; además, nos permite mejorarlas, enriquecerlas y transformarlas. Según Bonilla y Rodríguez “el diario de campo debe permitirle al investigador un monitoreo permanente del proceso de observación. Puede ser especialmente útil [...] al investigador en él se toma nota de aspectos que considere importantes para organizar, analizar e interpretar la información que está recogiendo” El diario de campo permite enriquecer la relación teoría-práctica. Podemos decir que el cuaderno de campo es un cuaderno o block de apuntes, donde se registran de manera detallada los hechos observados, así como las reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de los aspectos más relevantes del desempeño docente, del aprendizaje, del contexto donde se realizan los aprendizajes y de la evaluación que se da en el aula durante el desarrollo de la sesión de aprendizaje. (Martínez, 2007, p.77)

5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico.

5.1.1.2.1 Definición de Acompañamiento Pedagógico. 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. Por consiguiente, podemos decir que el

acompañamiento es un proceso sistematizado y permanente centrado en la escuela con el propósito de que el director y el docente interactúen promoviendo el análisis y la reflexión de la práctica docente, la misma que debe servir para iniciar un proceso de transformación y mejora de la labor docente y garantice el logro de los aprendizajes. (MINEDU, 2017a, p.7).

El acompañamiento pedagógico, por tanto, facilita que el docente pueda mejorar en su desempeño aprendiendo de su propia experiencia. Esto implica cumplir con él una función de espejo, evidenciando *in situ*, a través de una observación basada en criterios, sus aciertos y errores, sus fortalezas y debilidades, en el ejercicio de la enseñanza misma, así como ayudar al docente a crecer profesionalmente, dándole confianza en sus capacidades y fortaleciendo su autonomía. Esto lo ayuda a avanzar en la medida de sus posibilidades al nivel inmediatamente superior de desempeño pedagógico normado por el Currículo Nacional y el Marco de Buen Desempeño Docente

5.1.1.2.2 Estrategias de Acompañamiento Pedagógico.

- Círculos de interaprendizaje. Entre otras estrategias se da importancia a los círculos de interaprendizaje por cuanto constituyen espacios de intercambio de experiencias pedagógicas, en este sentido tenemos lo siguiente:

Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizajes para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes, Además, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. A través de la red que se teje, se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas. (MINEDU, 2017b, p.16).

- Talleres de seguimiento. Esta es una de las estrategias que permiten recoger experiencias de la práctica docente, en este sentido, tenemos que los talleres de seguimiento:

Se caracterizan porque focalizan los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Asimismo, ofrecen la posibilidad de

confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres”. (MINEDU, 2017c, p.50).

En tal sentido, el taller de seguimiento como estrategia exige que sea organizada y planificada que permita focalizar aspectos más relevantes de la practica pedagógica que se requiere transformar.

5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.

5.1.1.3.1 Definición de Evaluación del desempeño docente. Existe varias definiciones con respecto a evaluación en el sentido del desempeño docente, tenemos que:

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

Por lo tanto, evaluar el desempeño docente es un proceso que permite valorar la práctica docente sobre la base de evidencia en una interacción reflexiva, lo que contribuirá de manera eficaz la mejora de las mismas, y con ello lograr aprendizajes significativos en los estudiantes.

5.1.1.3.2 Modelos de Evaluación del desempeño docente. El ministerio de educación peruano propone varios modelos para valorar el desempeño docente, de los cuales se da importancia a los modelos: uno centrado en el comportamiento del docente en el aula, autoevaluación y la evaluación a través del portafolio (MINEDU, 2017d, p.60-61). Estos modelos son los siguientes:

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

relacionan con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje.

- Modelo de autoevaluación. Este modelo se asienta en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permitirá una mejora en su desempeño. La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras cuestiones.

- Modelo de evaluación a través del portafolio. Es una herramienta que reúne, de manera intencional, una serie de trabajos y reflexiones con el objeto de evaluar al docente en un periodo determinado. El uso de portafolio para evaluar el desempeño docente permite, por un lado, dar cuenta de muchas de las dimensiones de la actividad docente, ya que en un portafolio se reúnen distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases.

5.1.1.3.3 Instrumentos de Evaluación Pedagógica. Para valorar el desempeño docente, según Valdés (2009, p, 47) señala un conjunto de instrumentos cuya utilización considera necesaria y útil “para evaluar de manera válida y confiable el desempeño profesional del maestro, así como otras dimensiones sobre la que pueden aportar información pertinente”.

- La observación de clases es un método empírico de investigación que se utiliza con mucha frecuencia en la mayoría de los modelos de evaluación del desempeño del docente. Su amplio uso se justifica por la necesidad de analizar las características del desempeño del maestro en su contexto, lo que evita realizar inferencias inobjetivas acerca de lo que verdaderamente acontece en el aula. (Valdés, 2009, p.48).

Como se puede apreciar esta modalidad de recolección de testimonios de la actuación del maestro ha tenido históricamente varios enfoques paradigmáticos. Uno de estos paradigmas es el proceso producto, que se define como la relación entre lo que los docentes hacen en el aula y lo que ocurre con sus alumnos, es decir lo que son capaces de aprender.

- La autoevaluación. Como señala Valdés (2009), la autoevaluación es “el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño”. Entre sus objetivos se encuentran: estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del docente, así como su potencial de

autodesarrollo y aumentar su nivel de profesionalidad. Valdés cita a Bolam (1988), Escudero (1992) y de Vicente (1993) para subrayar que la autoevaluación ha evidenciado ser una propuesta esencial para facilitar la teoría del cambio de la práctica docente y promover una cultura innovadora en las escuelas y en las aulas. (MINEDU p.63)

- El portafolio el término “portafolio” como un receptáculo, un archivo, un expediente donde se colocan, de manera ordenada, con arreglo a una guía preconcebida, documentos relativos a un grupo de actividades del profesor que sirven para testimoniar una parte de su desempeño profesional. Lo más frecuente es encontrar en los portafolios documentos de tres tipos: los elaborados por el profesor, realizados por el profesor y otros colegas y elaborados por los directivos.

5.1.1.3.4 *Tipos de Evaluación Pedagógica.* Se considera los tipos de evaluación según sus agentes, como lo plantea Casanova (1998): Autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación.

- Autoevaluación. Esta evaluación se produce cuando el sujeto evalúa sus propias actuaciones. Por tanto, el agente de la evaluación y su objeto se identifican. Es un tipo de evaluación que toda persona realiza de forma permanente a lo largo de su vida, ya que continuamente se toman decisiones en función de la valoración positiva o negativa de una actuación específica, un trabajo llevado a cabo, etc.

- La coevaluación. Esta evaluación consiste en la evaluación mutua, conjunta, de una actividad o un trabajo determinado realizado entre varios. En este caso, tras la práctica de una serie de actividades o al finalizar una unidad didáctica, alumnos y profesor o profesores pueden evaluar ciertos aspectos que resulte interesante destacar. Tras un trabajo en equipos, cada uno valora lo que le ha parecido más interesante de los otros.

- La Heteroevaluación. Esta consiste en la evaluación que realiza una persona sobre otra: su trabajo, su actuación, su rendimiento, etc. Es la evaluación que habitualmente lleva a cabo el profesor con los alumnos, y a cuyo proceso se dirigen principalmente las páginas de esta obra. (p. 31-34).

5.1.2 Área curricular de Comunicación. Al igual que las demás áreas curriculares, el área de Comunicación define su propio enfoque.

5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación. Según las rutas del aprendizaje considera en el área de comunicación el enfoque comunicativo textual que busca:

Desarrollar competencias, que les permita a los niños y niñas expresarse con libertad y creatividad (que lean y escriban a su manera mensajes disfrutando lo que hacen, apreciando los beneficios de poder comunicarse con los demás, entendiendo lo que otros les quieren comunicar y dejándose entender ellos mismos). Por consiguiente, el enfoque del área constituye como punto de partida el texto, que responda a los intereses y necesidades de los estudiantes para lograr las competencias del área.

5.1.2.2 Competencia expresión oral. Cuando el niño(a) se comunica oralmente en su lengua materna, combina e integra las siguientes capacidades: Obtiene información del texto oral, Infiere e interpreta información del texto oral, Adecúa, organiza y desarrolla el texto de forma coherente y cohesionada, Utiliza recursos no verbales y paraverbales de forma estratégica, Interactúa estratégicamente con distintos interlocutores, y Reflexiona y evalúa la forma, el contenido y contexto del texto oral. (MINEDU, 2017e, p. 108).

5.1.2.2.1 Estrategias para la expresión oral. Para el desarrollo de esta competencia existen varias estrategias, siendo las más importantes las siguientes:

- Estrategias de socialización, se entiende como un conjunto de relaciones que establece el niño en su medio, así como también, en su forma de cooperación con los demás, en el cual se desarrolla sus capacidades, habilidades, que lo hacen participar sin ningún temor de ser ajeno a su realidad. A través de actividades grupales esta estrategia permite al grupo la libre expresión de las opiniones, la identificación de cooperación y solidaridad. En el nivel inicial estas estrategias se logran a través de la asamblea, juegos dramáticos, juego de roles, juegos simbólicos, exposiciones, dramatizaciones, noticia del día, cuentos, otros. (MINEDU, 2015, p.2).

- La asamblea, esta es una de las estrategias que se utilizan para la expresión oral, en rutas de aprendizaje se plantea que: constituye un espacio de intercambio entre los niños y la maestra, donde todos conversan, discuten sobre un tema de interés común y se ponen de acuerdo si esta situación se pone en práctica con frecuencia. Por lo tanto, la aplicación de esta estrategia permitirá a los niños y niñas la oportunidad de

expresarse y a la vez escuchar a otros. (MINEDU, 2016b, p.127). Este planteamiento como estrategia se complementa con lo que plantean Iglesias, B. y otros (2013):

Nuestros estudiantes aprenden dialogando entre ellos: pensando juntos, explicándose unos a otros, poniendo en juego sus habilidades (no únicamente las que consideramos académicas). Uno conoce o intuye por dónde va la resolución de una actividad; otro contrarresta o plantea una duda al anterior; espontáneamente vemos que un alumno se vuelca sobre su compañero para indicarle por dónde van, o a qué acuerdo han llegado; cuando el grupo se ha estancado, vemos que una alumna se pone a buscar en su cuaderno o en el libro la respuesta a la actividad, y luego se la indica a los otros. (p. 114).

- Juegos de roles. Esta estrategia promueve el trabajo colaborativo y fortalece la expresión oral en los estudiantes. Al respecto, González, Solovieva, y Quintanar, (2014), realizaron un estudio en el cual se evidenció en los estudiantes un cambio en la actitud hacia el aprendizaje, aumento en la participación en la clase, interés y motivación amplia frente a la actividad escolar, efecto emocional positivo, vínculos sociales entre los niños, desarrollo de la habilidad para trabajar conjuntamente en busca de un objetivo, incremento de la riqueza léxica, el lenguaje pasó de cumplir una importante función en las relaciones sociales a transformarse en un instrumento de la organización psíquica interna del niño. En este sentido, esta estrategia desarrolla la imaginación, la narración oral, la originalidad y el ingenio que son primordiales para el adecuado desarrollo de la personalidad del estudiante. (p. 291).

- Dramatizaciones. Constituye una de las estrategias relevantes en la expresión oral, por cuanto movilizan un conjunto de habilidades que favorecen al lenguaje. En cuanto a la atención de la maestra, su preocupación está centrada en las posibilidades de interpretación del personaje y la reconstrucción del argumento o el fragmento elegido. Aquí son importantes los gestos, las expresiones faciales, los tonos de voz que se utilizan en el desarrollo de la dramatización. Por otro lado, la dramatización facilita el desarrollo del lenguaje, porque permite explorar, conocer y transformar la realidad de los niños, se basa en el diálogo, y permite crear una situación real de comunicación, fortaleciendo el aprendizaje porque se vive la situación, se apropian de prácticas y actitudes de los personajes. (Sarlé, 2008, p. 20).

Por lo tanto, la dramatización como estrategia exige el compromiso de otros entes participantes como padres de familia y demás agentes educativos. En general, se constituye como un medio de comunicación eficaz para explorar, conocer y transformar la realidad de los niños.

5.1.2.2.2. Recursos para la expresión oral. Recursos verbales. Utiliza el lenguaje escrito u oral. La comunicación es un proceso entre dos o más personas. El lenguaje es el medio de comunicación principal para el ser humano. Presenta un emisor. Receptor- mensaje-contexto-canal- código. Aquí encontramos:

- Recursos paraverbales. Los elementos paraverbales del lenguaje oral son la entonación, las pausas, los énfasis; es decir, aquellos recursos que nos permiten decir algo en tono de pregunta, de exclamación o de afirmación, en un tono irónico o no convencional; expresar un silencio o interrupción, identificar el cambio de turno de los interlocutores, etc.

- Recursos no verbales. Los movimientos de la cabeza, la expresión corporal, la orientación de la mirada, el parpadeo, las expresiones faciales, los gestos corporales, señalar con los dedos, muñecas.

5.1.2.2.3 Trabajo colaborativo. Según Collazos y Mendoza (2006, p. 63-64) consideran cuatro aspectos concurrentes en el trabajo colaborativo como aprendizaje:

- Una situación puede ser caracterizada como más o menos colaborativa, por ejemplo: Maestra-Estudiante, Padre de familia-hijo, Estudiante, Estudiante.

- Las interacciones que se llevan a cabo entre los miembros del grupo pueden ser más o menos colaborativas (por ejemplo: la negociación puede tener un “sabor” más colaborativo que el de dar instrucciones).

- Algunos mecanismos de aprendizaje pueden ser más intrínsecamente colaborativos.

- Hay que contemplar los efectos del aprendizaje colaborativo.

Al respecto, se comparte la idea del autor en el sentido de que, una situación es considerada “colaborativa” si los pares son más o menos del mismo nivel, entonces pueden ejecutar las mismas acciones, tienen un objetivo común, trabajan juntos y logran aprendizajes significativos.

5.1.2.2.4 Normas de convivencia. Las normas de convivencia tienen como base fundamental los valores y el respeto mutuo, teniendo en cuenta que los derechos de uno terminan donde empiezan los derechos del otro. Por consiguiente, podemos decir que las normas de convivencia:

Constituyen el marco legal que canalizan las iniciativas para favorecer la convivencia, el respeto mutuo, la tolerancia y el ejercicio efectivo de derechos y deberes. Completa la dimensión escolar del proyecto educativo. Son normas de obligado cumplimiento para todos los alumnos y en todo tipo de actividad. Tanto

dentro del recinto escolar como en lugares adyacentes, siempre y cuando afecten a la comunidad educativa. (Ecured, s/f, p.4).

Como se puede apreciar se necesitan normas de convivencia para poder asegurar que los derechos de los estudiantes no se ven vulnerados y los deberes de cada uno no se vean burlados. En este sentido, cabe destacar que los derechos y deberes de cada uno son fundamentales conocerlos bien por toda la comunidad escolar para evitar problemas y conflictos.

5.2 Experiencia Exitosa

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

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

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

Entre las conclusiones vertidas se menciona que, es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; debe darse una comunicación permanente hacia los docentes monitoreados para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además, también se destacó que los

especialistas de DRE, UGEL y REL/REI no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Para lograr el Plan de Acción me planteo el siguiente objetivo: Potenciar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia de expresión oral del área de comunicación, mediante la aplicación de un plan de monitoreo, acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de las docentes para mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes de la Institución Educativa Inicial N°178 – UGEL- P. – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. Para dar funcionalidad al objetivo general se presentan los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar estrategias de monitoreo que permitan visualizar las debilidades y fortalezas de la práctica docente en la competencia del área de Comunicación a través de las visitas de observación en aula que permita recoger datos e información relevante sobre los procesos pedagógicos y la convivencia escolar.
- Realizar de manera sostenida acciones de acompañamiento pedagógico a la práctica docente mediante un asesoramiento oportuno para potenciar las capacidades docentes en el desarrollo de la expresión oral del área de comunicación, a través de círculos de interaprendizaje y talleres de capacitación con énfasis en la elaboración y desarrollo de sesiones y de estrategias de aprendizaje, uso de material y recursos educativos y la convivencia en el aula.
- Ejecutar el proceso de evaluación de la práctica docente teniendo en cuenta las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento sobre la elaboración y desarrollo de sesiones, estrategias de aprendizaje, uso de material y recursos educativos, así como la convivencia en el aula para tomar acciones y minimizar las debilidades y amenazas que se presentan en el desarrollo de las capacidades pedagógicas de expresión oral 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 las docentes de 3, 4 y 5 años, su ejecución implica poner en práctica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia en expresión oral. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos, la aplicación de la evaluación formativa, el buen uso del material didáctico, la aplicación de estrategias restaurativas para la solución de conflictos 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 soporte técnico requerido a las docentes para el desarrollo de sus capacidades pedagógicas.

A continuación, presentamos la matriz del Plan de Acción, el cual permitirá determinar los indicadores, las metas, las estrategias, las actividades, responsables y el cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta.(Figura 4, p.36).

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONS A-BLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Potenciar la práctica pedagógica para el desarrollo de competencias en expresión oral del área de comunicación, mediante la aplicación de un plan de monitoreo, acompañamiento y Evaluación que responda a la necesidades y demandas de las docentes para mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes de la Institución Educativa Inicial N°178 – UGEL-Pacasmayo – La Libertad.	Desarrollar estrategias de monitoreo que permitan visualizar las debilidades y fortalezas de la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en aula que permita recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia escolar.	Docentes que son monitoreadas para el recojo de información.	06 visitas atendidas sobre el total de 10 aulas de la I.E.	Visita al aula con énfasis en el desarrollo de sesiones de aprendizaje, uso de material y recursos educativos y la convivencia escolar. Observación entre pares	1.1Taller de sensibilización sobre la importancia, características y protocolo del monitoreo y observación entre pares en la Institución Educativa.	Directivo	x											
					1.2Jornada de trabajo para la elaboración, de instrumentos de monitoreo y observación entre pares.	Directivo	x	x										
					1.3Elaboración del Cronograma de Monitoreo y observación entre pares..	Directivo		x										
					1.4 Visita diagnóstica del desempeño docente ... (Primera visita).	Directivo		x										
					1.6Tabulación y análisis de los resultados de la 1° visita. y observación entre pares. Jornadas de socialización de los resultados y reflexión.	Directivo				x								
					1.5Observación de sesiones de aprendizaje ...(Visitas 2, 3 ...).	Directivo					x	x						

	Realizar de manera sostenida acciones de acompañamiento pedagógico a la práctica docente mediante un asesoramiento oportuno para potenciar las capacidades docentes en el desarrollo de la expresión oral del área de comunicación, a través de círculos de interaprendizaje y talleres de capacitación con énfasis en la elaboración y desarrollo de sesiones y de estrategias de aprendizaje, uso de material y recursos educativos y la convivencia en el aula.	Docentes que reciben acompañamiento para enriquecer su práctica pedagógica.	4 docentes de 10, reciben acompañamiento pedagógico.	Círculos de interaprendizaje con énfasis en la elaboración y desarrollo de sesiones y de estrategias de aprendizaje, uso de material y recursos educativos y la convivencia en el aula.	Taller de sensibilización sobre la importancia de formar círculos de interaprendizaje.	Directivo		x								
					Elaboración del plan del taller.	Directivo		x								
					Ejecución del plan del taller.	Directivo		x								
					Socialización y reflexión de los resultados.	Directivo		x								
					Elaboración del informe de los resultados.	Directivo			x							
					Reuniones de confraternidad docente para reafirmar una buena convivencia institucional y seleccionando temas a desarrollar en los círculos de interaprendizaje en lo referente a la competencia de expresión oral del área de comunicación.				x							
	Nº de talleres de seguimiento.	04 talleres de seguimiento.	-Talleres de seguimiento con énfasis en la elaboración y	Taller sobre estrategias en expresión oral.	Directivo Especialista en el tema			x			x					

				desarrollo de sesiones y de estrategias de aprendizaje, uso de material y recursos educativos y la convivencia en el aula.	Taller de elaboración de material educativo.	Directivo					x						
					Taller de dramatización.	Directivo						x					
	Ejecutar el proceso de evaluación de la práctica docente teniendo en cuenta las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento sobre la elaboración y desarrollo de sesiones, estrategias de aprendizaje, uso de material y recursos educativos, así como la convivencia en el	Docentes que son evaluadas en su práctica pedagógica.	06 docentes son evaluadas y 04 realizan la autoevaluación.	Visita al aula para la evaluación, coevaluación y autoevaluación con énfasis en la elaboración y desarrollo de sesiones y de estrategias de aprendizaje, uso de material y recursos educativos y la convivencia en el aula.	3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la observación, evaluación y autoevaluación de la sesión de aprendizaje a través de las rúbricas.	Directivo Docente	x										
					3.2 Elaboración y socialización del cronograma para la observación y evaluación de las sesiones de aprendizaje.	Directivo	x										
					3.3 Revisión y socialización del instrumento de evaluación.	Directivo	x		x		x						

	aula para tomar acciones y minimizar las debilidades y amenazas que se presentan en el desarrollo de las capacidades pedagógicas de expresión oral del área de Comunicación.				3.4 Ejecución de las observaciones y evaluaciones de las sesiones de aprendizaje.	Directivo		x		x		x				
					3.5 Reuniones de reflexión con los docentes teniendo en cuenta los resultados de las observaciones y evaluaciones.	Directivo		x		x		x				
					3.6 Establecimiento de compromisos de mejora.	Directivo										
					3.7 Aplicación de la ficha de autoevaluación.	Docentes			x		x		x			
		Número de carpetas pedagógicas revisadas.	10 docentes cuentan con evidencia documental sobre su práctica pedagógica ..	Visita al aula para la revisión del portafolio docente con énfasis en elaboración y desarrollo de sesiones, estrategias de aprendizaje, uso de material y recursos educativos, así como la convivencia en el aula.	Revisión del portafolio docente.	Directivo			x		x		x			

		Número de estudiantes del II ciclo evaluados en la competencia de expresión oral.	260 estudiantes del II ciclo son evaluados.	Heteroevaluación a los estudiantes del segundo ciclo.	1.Sensibilizar a los docentes para la aplicación de la evaluación a los estudiantes.						x						
					2.Elaborar la prueba basado en la competencia del DCN y los estándares de aprendizaje.						x						
					3.Elaborar el Cronograma.						x						
					4.Aplicación							x					
		Número de docentes y padres de familia.	100% de docentes y padres de familia.	Heteroevaluación	5 Socialización							x					
					6.La toma de decisiones.												
					7 Elaborar el Plan de Acción de mejora.							x					

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

El liderazgo directivo está centrado en ciertas prácticas de dirección escolar, el mismo, que debe tener la capacidad de generar posibilidades, crear y promover espacios para un cambio crítico y efectivos de las condiciones presentadas en los diferentes procesos educativos. Podemos deducir que desde esta perspectiva es necesario poner en marcha cambios que permitan contar con las condiciones necesarias para lograr el éxito del proceso educativo. El mismo, que será posible poniendo en marcha el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación del plan de acción, pieza fundamental para garantizar el logro de los objetivos y concretizar el plan de acción, el mismo que permitirá detectar de manera oportuna, información confiable sobre las dificultades, deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información durante el proceso de diseño de éstas con el fin de tomar decisiones que permitan que sea viable y se ajuste a las necesidades de la mejora de la práctica docente.

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: que constituyen los medios de constatación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.
- Porcentaje de logro de la meta: está relacionado a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción que ha sido elaborada para el primer semestre, tal como se aprecia en la siguiente figura 5.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Desarrollar estrategias de monitoreo que permitan visualizar las debilidades y fortalezas de la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en aula que permita recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia escolar.	Docentes que son monitoreadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1 Taller de sensibilización sobre la importancia, características y protocolo del monitoreo en la Institución Educativa.	Directivo - docentes						X	Acta de asistencia Fotos	Ruta del taller	Material impreso, videos. material de escritorio	70% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de trabajo para la elaboración, de instrumentos de monitoreo ...	Directivo docentes						X	Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados.	Guía de la jornada de trabajo	Material de escritorio y material impreso	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo docente						X	Plan de Monitoreo	Ficha de cronograma	Equipo multimedia Impresora Material impreso	
			1.4 Visita diagnóstica del desempeño docente ... (Primera visita).	Directivo Docentes						X	Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Ficha de Monitoreo	Material impreso Material de escritorio	
			1.5 Tabulación y análisis de los resultados de la 1° visita.	Directivo docentes					X		Matriz de evidencias Lista de	Ficha de tabulación de resultados	Equipo multimedia Impresora	

											prioridades para el acompañamiento			
			1.6 Jornadas de socialización de los resultados y reflexión.	Directivo - docentes					X		- Acta - Fotos	Fichas de resultados	Material impreso, material de escritorio	
			1.7 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3 ...)	Directivo			X				- Informe de monitoreo.	Guía de observación	Material impreso	
Realizar de manera sostenida acciones de acompañamiento pedagógico a la práctica docente en el área de Comunicación mediante la visita a aula para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la expresión oral.	Docentes que reciben acompañamiento o para enriquecer su práctica pedagógica	-Círculos de interaprendizaje	2.1 Taller de sensibilización sobre la importancia de formar de círculos de interaprendizaje	Directivo - docentes					x		Fotos de la sesión de aprendizaje	Guía del taller de sensibilización	Material impreso y material de escritorio.	100% en la asistencia y realización del taller.
			2.2 Establecimiento del cronograma de reuniones	Directivo - docentes			x				Acta Asistencia	Ficha del cronograma	Material impreso	
			2.3 Selección de la temática según necesidades	Directivo - docentes			x				Acta Plan de trabajo	Ficha de necesidades	Material impreso	
			2.4 Ejecución	Directivo			X				Documento de trabajo	Guías de trabajo	Equipo multimedia	
			2.5 Evaluación	Directivo - Docente			x				Informe final	Fichas de evaluación	Material impreso	
		Talleres de seguimiento	2.6 Taller sobre estrategias en expresión oral	Capacitadora-directivo - docentes						x	Acta - Control de asistencia	Guía del taller sobre estrategias	Capacitadora, Equipo multimedia, material	100% utilizan las nuevas

													impreso	estrategias en sus sesiones de clase
			2.7 Taller de elaboración de material educativo	Directora - docente						x	Fotos	Guía de observación	Capacitador, material de reciclaje.	
			2.8Taller de dramatización	Directivo - docentes PP-FF-estudiantes						x	Fotos	Guía de observación	Vestuarios, equipo de sonido, Material de reciclaje, entre otros	
. Realizar el proceso de evaluación y autoevaluación de la práctica docente teniendo en cuenta las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para tomar acciones y minimizar las debilidades y amenazas que se presentan en el desarrollo de las capacidades de expresión	Docentes que son evaluadas en su práctica pedagógica	Visita al aula para la evaluación y autoevaluación.	3.1Jornada de sensibilización sobre la importancia de la observación, evaluación y autoevaluación de la sesión de aprendizaje a través de las rúbricas	Directivo - docente						x	Acta Fotos	Ruta de la jornada	Recursos humanos	90% tuvo una actitud favorable hacia la autoevaluación de sus sesiones de clase.
			3.2Elaboración y socialización del cronograma para la observación y evaluación de las sesiones de aprendizaje	Directivo - docente				x			Acta, fotos	Ficha de socialización		
			3.3Revisión y socialización del instrumento de evaluación	Directivo - docente				x			Fotos	Fichas de evaluación		
			3.4Ejecución de las observaciones y evaluaciones de las sesiones de aprendizaje	Directivo				x			Fotos Cuaderno de campo Fichas de evaluación y autoevaluación	Fichas de evaluación		

oral en el área de Comunicación			3.5 Reuniones de reflexión con los docentes teniendo en cuenta los resultados de las observaciones y evaluaciones.	Directivo - docentes				x			Fotos Cuaderno de campo	Fichas de evaluación		
			3.6 Establecimiento de compromisos de mejora	Docentes			x				Cuaderno de campo	Cuaderno de campo		
	Número de estudiantes del II ciclo evaluados en la competencia de expresión oral	Heteroevaluación a los estudiantes del segundo ciclo	3.7. Sensibilizar a los docentes para la aplicación de la evaluación a los estudiantes	Directivo					x		Registro de Asistencia	Ficha de evaluación	Recursos humanos	
			3.8. Elaborar la prueba basado en la competencia del DCN y los estándares de aprendizaje	Directivo - docente					x		Fichas de evaluación	Lista de cotejo		
			3.9. Elaborar el Cronograma	Directivo - docente					x		Cronograma	Ficha del cronograma		
			3.10. Aplicación	Directivo					x		Fotos			
	Número de docentes y padres de familia	100% de docentes y padres de familia	3.11 Socialización	Directivo - docente					x		Registro de asistencia	Ficha de evaluación		
			3.12. La toma de decisiones	Directivo					x		Cuaderno de campo	Cuaderno de campo		
			3.13 Elaborar el Plan de Acción	Directivo - docente					x		Registro de asistencia	Plan		
	Número de carpetas pedagógicas revisadas	Visita al aula para la revisión del portafolio docente con énfasis en elaboración y desarrollo de sesiones, estrategias de	3.14 Revisión del portafolio docente	Directivo						x	Portafolio docente	Ficha de rúbricas para evaluar portafolio		

En el proceso de ejecución del plan de MAE se pueden presentar posibles dificultades o riesgos por ello se plantean medidas para adoptarse oportunamente con el fin de dar funcionalidad al presente plan, tal como se aprecia en la siguiente Figura 6.

Objetivos específicos	Riesgos	Medidas a adoptarse
Desarrollar estrategias de monitoreo que permitan visualizar las debilidades y fortalezas de la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en aula que permita recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia escolar.	Sobre carga laboral del Directivo Huelga magisterial Fenómeno del niño Exceso de actividades	Dosificación del tiempo Priorización de actividades Reestructuración de actividades Gestión de un personal de apoyo
Realizar de manera sostenida acciones de acompañamiento pedagógico a la práctica docente en el área de Comunicación mediante la visita a aula para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la expresión oral.	Carga laboral del Directivo Huelga magisterial Fenómeno del niño Exceso de actividades Falta de capacitación del docente	Reestructuración de actividades Priorización de actividades Dosificación del tiempo Apoyo técnico Promover la autoformación
. Realizar el proceso de evaluación y autoevaluación de la práctica docente teniendo en cuenta las evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para tomar acciones y minimizar las debilidades y amenazas que se presentan en el desarrollo de las capacidades de expresión oral en el área de Comunicación.	Incomodidad del docente a que se realice el proceso de evaluación Paradigma tradicional	Sensibilizar al docente Promover una cultura de evaluación en la I.E

Figura 6. Riesgos y medidas del Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del presente Plan de Acción nos permite conocer con proyección y en costo estimados los recursos financieros necesarios para invertir en la ejecución del Plan y el logro de los objetivos propuestos. En este cuadro se presenta los costos necesarios para la ejecución de todas las actividades del Plan de acción. 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.

El propósito de este trabajo es mejorar la cultura escolar y la valoración de la Institución educativa desde la comunidad. Por consiguiente, podemos decir que, la viabilidad del presente presupuesto del Plan de acción está sustentada en el marco del buen desempeño directivo, la norma técnica del año escolar 2018, la ley 28044, Reglamento interno de la I.E,

A continuación, se presenta el presupuesto respectivo del Plan de Acción tal como se aprecia en la siguiente figura 7, p. 49.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1Taller de sensibilización sobre la importancia, características y protocolo del monitoreo en la Institución Educativa.	Primera semana de marzo	S/.30.00 de material impreso y útiles de escritorio	Recursos propios- APAFA
1.2Jornada de trabajo para la elaboración, de instrumentos de monitoreo ...	Segunda semana de marzo-abril	S/. 10.00 material fotocopiado y papelotes	Recursos propios
1.3Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	Ninguno	Ninguno
1.4 Visita diagnóstica del desempeño docente ... (Primera visita).	Segunda semana de abril	S/. 2.00 material fotocopiado	Recursos propios
1.5Tabulación y análisis de los resultados de la 1° visita.	Segunda semana de abril	S/. 2.00 papelotes	Recursos propios
1.6 Jornadas de socialización de los resultados y reflexión.	Tercera semana de abril	Ninguno	Ninguno
1.7 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3).	Primera semana de junio y primera semana de agosto.	S/.5.00 material de impresión	Recursos
18 Taller de sensibilización sobre la importancia de formar círculos de interaprendizaje.	Tercera semana de abril y junio	S/.25.00 compartir	Personal de la Institución
19 Establecimiento del cronograma de reuniones y selección de la temática según necesidades.	Tercera semana de abril	Ninguno	Ninguno
20 Ejecución	Abril-junio-agosto	Ninguno	Ninguno
21 Evaluación	Abril-junio-agosto	Ninguno	Ninguno
22 Taller sobre estrategias en expresión oral.	Segunda semana de mayo-agosto	S/ 1000.00 capacitadora	APAFA - Recursos
23 Taller de elaboración de material educativo.	Segunda semana de julio	S/ 200.00 materiales	APAFA
24 Taller de dramatización.	segunda semana de agosto	s/.250.00 material de impresión- vestuarios	Aliados de la comunidad
25 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la observación, evaluación y	abril	s/ 10.00 material impreso	Recursos

autoevaluación de la sesión de aprendizaje a través de las rúbricas			
26 Elaboración y socialización del cronograma para la observación y evaluación de las sesiones de aprendizaje.	Abril	Ninguno	Ninguno
27 Revisión y socialización del instrumento de evaluación.	Marzo-mayo-julio	Ninguno	Ninguno
28 Ejecución de las observaciones y evaluaciones de las sesiones de aprendizaje.	Abril-junio-agosto	s/.10.0 material impreso	Recursos
29 Reuniones de reflexión con los docentes teniendo en cuenta los resultados de las observaciones y evaluaciones.	Mayo-julio-setiembre	s/.10.00 material impreso	Recursos
30 Establecimiento de compromisos de mejora.	Tercera semana de mayo y agosto	Ninguno	Ninguno
31 Revisión del portafolio docente.	Segunda semana de abril, primera semana de junio y primera semana de agosto.		
32 Formular un Plan de retroalimentación.	Segunda semana de junio y 2da. Semana de agosto.	Ninguno	Ninguno
33 Diálogo entre docentes para reflexionar sobre su práctica.	Tercer semana de junio y 3ra. semana de agosto.	Ninguno	Ninguno
Total		S/.1554.00	

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de expresión oral del área de comunicación en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la I.E.I N°178 y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución involucrando a todos los agentes educativos con una participación activa y de compromiso los mismos que constituyen la base fundamental para la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes de la Institución Educativa Inicial N°178 del distrito de Pacasmayo.

El Módulo de inducción, brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio de la gestión escolar desde el enfoque del liderazgo pedagógico, que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo nivel de expresión oral en los estudiantes teniendo como base para lograr el cambio de la gestión escolar y el éxito de los resultados la aplicación de las cinco dimensiones de Viviane Robinson, el MBD Directivo y las Buenas prácticas.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, Nivel insatisfactorio de aprendizaje en las capacidades de expresión oral del área de Comunicación.

En relación al Módulo 2, Esta referido a la Planificación Escolar en el cual se orientó a diseñar y planificar alternativas de solución ante problemas priorizados a partir del análisis de la realidad de la institución educativa, del contexto, de las políticas y de la normatividad vigente. Se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado.

El Módulo 3 referido a la Participación y Clima Institucional para una organización escolar efectiva la que permitió determinar su incidencia en la

problemática de expresión oral; además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal, se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente con relación al área de Comunicación y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo. De esta manera contribuir al desarrollo de sus capacidades para el liderazgo pedagógico, en el logro de una gestión de la convivencia democrática.

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

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente permitió potenciar la práctica pedagógica para el desarrollo de capacidades de expresión oral del área de comunicación, mediante la aplicación de un plan de monitoreo, acompañamiento y Evaluación el mismo que permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos de este para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de expresión oral planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución.

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 partir de un diagnóstico para identificar problemas que repercuten en el logro de aprendizaje de los estudiantes, en tal sentido, el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información veraz.

Es importante la participación activa de la comunidad educativa en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes, desplazando la idea de que sólo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Es de vital importancia que como directivo tengan que enfrentar como reto el cohesionar un verdadero equipo de trabajo, capacitándolos y motivándolos constantemente en el auto conocimiento de sus habilidades y destrezas; por consiguiente es necesario estar preparada para responder a las exigencias de docentes calificadas y juntas realizar un trabajo exitoso para el logro de los objetivos y metas propuestas en aras de una educación de calidad.

Que, a través del proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación se ha logrado mejoras en la práctica docente en lo concerniente al problema priorizado “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de expresión oral del área de comunicación en los estudiantes del II ciclo de Educación Básica Regular de la I.E N° 178”, siendo éste un complemento importante que permite consolidar los procesos pedagógicos y lograr la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

Los procesos de cambio Institucional o de práctica de gestión escolar comienzan desde nuestras propias experiencias y vivencias y se sostienen en las fortalezas reconocidas individual y colectivamente. Por lo tanto, para alcanzar el éxito institucional tenemos que tener una visión compartida, luchar con determinación y ser perseverantes dentro de un ambiente de respeto y acogedor.

Referencias

- Bonilla, H. *Observación y el diario de Campo*. Recuperado de <https://escuelanormalsuperiorsanroque.files.wordpress.com/2015/01/9-la-observacin-y-el-diario-de-campo-en-la-definicin-de-un-tema-de-investigacin.pdf>
- Casanova, M. (1998), *La evaluación educativa, México, Biblioteca para la Actualización del Maestro, SEP-Muralla*, (pp.67-102). Recuperado de http://cursa.ihmc.us/rid=1303160302515_965178929_26374/EvaluacionConceptoTipologia_Y_Objeto.pdf
- Collazos, C. y Mendoza, J. (2006). *Cómo aprovechar el “aprendizaje colaborativo” en el aula*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v9n2/v9n2a06.pdf>
- Ecured (s/f). *Normas de convivencia*. Recuperado de https://www.ecured.cu/Normas_de_convivencia#Fuente
- González, M., Solovieva, Y., y Quintanar, R. (2014). *El juego temático de roles sociales: aportes al desarrollo en la edad preescolar*. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(2), 287-308. doi: [dx.doi.org/10.12804/apl32.2.2014.0](https://doi.org/10.12804/apl32.2.2014.0). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/799/79930906008/>
- Iglesias, B.; Madrid, L.; Ramos, A.; Robles, C. y Serrano, A. (2013). *Metodologías Innovadoras E Inclusivas En Educación Secundaria: Los Grupos Interactivos Y La Asamblea De Aula*. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/14080/66024_6.pdf?sequence=1
- Leithwood, K. (2009). *“Como liderar nuestras escuelas”* aportes de la investigación. Santiago de Chile, : Fundación Chile.

- Loera, A. (2006). *Lecciones para la política educativa derivadas de los resultados de la evaluación cualitativa del PEC en cuanto a la gestión escolar*. México.
Recuperado de
<http://www.redalyc.org/html/270/27036402/>
- Martínez, L. (2007). *La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación*. Recuperado de
<https://escuelanormalsuperiorsanroque.files.wordpress.com/2015/01/9-la-observacin-y-el-diario-de-campo-en-la-definicin-de-un-tema-de-investigaci3n.pdf>
- Ministerio de Educación (2016). *Texto del módulo 2 Planificación Escolar*. Lima: Inversiones Gráfica G&M – Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación (2017a). *Texto del módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017b). *Normas Técnica para el Desarrollo del Año Escolar 2018 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educación Básica*.
- Ministerio de Educación (2017c). *Texto del módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017d). *Texto del módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017e). *Texto del módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017f). *Texto del módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Punto Digital S.R.L.

Ministerio de Educación (2017g). Programa Curricular Nivel Inicial. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación, (2016). *Rutas del Aprendizaje*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación, (2015). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación, (2013). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación, (2009). *Diseño curricular*. Segunda Edición. Lima: MINEDU.

Robinson, V.; Lloyd, C. y Rowe, K. (2008). *The Impact of Leadership on student outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types*: Research Article.

Sarlé, P. (2008). *Enseñar el Juego y Jugar la Enseñanza*. Editorial Paidós. Argentina.

Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Perú. Consejo Nacional de Educación. Recuperado de <http://redacciontextoscientificos.weebly.com/instrumento-diario-de-campo.html>

Wikipedia. *Estrategias de socialización*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Juego_de_rol.

Apéndice



Directivo monitorea al personal docente sobre estrategias metodológicas del área de comunicación para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.



Directora Maritza Paz Aguilar de la I.E.I. N°178 socializando los procesos de gestión escolar con los agentes educativos.



Promoviendo la participación de estudiantes, padres de familia y docentes de la I.E.I.N°178 en el buen inicio de los talleres de escuela para padres en un clima armonioso.



Directora, personal docente y padres de familia socializando los resultados del área de Comunicación en expresión oral.