INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO

MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA CONVIVE RESPETÁNDOSE A SÍ MISMO Y A LOS DEMÁS DEL ÁREA DE FORMACIÓN CIUDADANA Y CÍVICA DEL VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81758 “TELMO HOYLE DE LOS RIOS” DEL DISTRITO DE HUANCHACO - UGEL 03 TRUJILLO NOR OESTE – LA LIBERTAD.

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

PINEDA CASTRO, Daniel Roger

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción……...…… 1

1. Identificación de la Problemática…..…...…….……. 3
   1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE….…….. 3
   1.2 Formulación del Problema Identificado……...…….. 4
2. Diagnóstico……..……...……..... 8
   2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados …… 8
      2.1.1 Resultados cuantitativos …….……. 8
      2.1.2 Resultados cualitativos …… 9
   2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco de Buen Desempeño Directivo …… 9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico ……..…….…. 15
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución……..…… 18
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada……..…… 26
   5.1 Marco Conceptual…… 26
      5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación…… 26
         5.1.1.1. Monitoreo pedagógico…….. 26
            5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico…… 26
            5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico…… 26
            5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico…… 27
         5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico…….. 27
            5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico…… 27
            5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico…… 28
         5.1.1.3. Evaluación……..…… 29
            5.1.1.3.1. Definición de evaluación de desempeño…….. 30
            5.1.1.3.2. Modelos de evaluación…….……. 30
            5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación…….. 31
      5.1.2 Área curricular de Formación Ciudadana y Cívica……... 31
         5.1.2.1. Enfoque del área de Formación Ciudadana y Cívica…….. 31
         5.1.2.2. Competencia convive respetándose a sí mismo y a los

demás……. 32
5.1.2.2.1. Planificación curricular para la competencia…… 32
5.1.2.2.2. Estrategias metodológicos de la competencia…. 32
5.1.2.2.3. Convivencia Escolar……. 34
5.2 Experiencia Exitosa…… 34
6. Diseño del Plan de Acción ……..……..…… 36
6.1 Objetivos…… 36
6.1.1 Objetivo general…….. 36
6.1.2 Objetivos específicos…… 36
6.2 Matriz del Plan de Acción…… 37
7. Plan de Monitoreo y Evaluación…… 41
8. Presupuesto…… 49
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción…… 52
10. Lecciones Aprendidas……. 55

Referencias...…… 56
Apéndices

Índice de Figuras

Figura 1 Árbol de problemas……..…….….7
Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico……14
Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico……..…….17
Figura 4. Alternativas de solución……*25*
Figura 5. Matriz del Plan de Acción…….40
Figura 6. Matriz de Monitoreo y Plan de Acción…….47
Figura 7. Riesgos y medidas a adoptarse del Plan de Acción……*48*
Figura 8. Presupuesto del Plan de Acción……*51*

Introducción

El presente trabajo académico denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás en el área de Formación Ciudadana y Cívica del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81758 – "Telmo Hoyle De Los Ríos", es un producto integrador del proceso de formación como Directivo en el Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad con mención en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico con la finalidad de evaluar el logro de la competencia y capacidad del perfil del egreso, orientado a ser capaz de concebir la mejora de nuestra gestión escolar en nuestra institución educativa.

El trabajo académico se ha elaborado con la identificación y priorización de los problemas de gestión escolar relacionados a los aprendizajes y contextualizados a los actores educativos y a las demandas territoriales, surgiendo el interés por dar solución a un problema priorizado relacionado a los aprendizajes. En este sentido, los procesos que permiten a un director liderar una institución educativa a favor de los aprendizajes, son principalmente el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente, implementándola como alternativa de solución y para su ejecución se ha planteado un plan de acción con el ánimo de búsqueda de una mejora continua de la gestión escolar y fortalecimiento del liderazgo pedagógico, mediante la participación de sus diversos actores en el mejoramiento permanente de nuestra gestión en la Institución Educativa N° 81758 –Telmo Hoyle De Los Ríos.

El trabajo académico se estructura en diez acápites partes, el primer acápite se precisa la identificación de la problemática, donde se describe la caracterización del contexto socio-cultural y la formulación del problema identificado que ocurre en la Institución Educativa; en el segundo acápite, se presenta el diagnóstico que se indica los resultados de los instrumentos aplicados en el informe de diagnóstico y la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la Institución Educativa, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo; tercer acápite, se muestra la caracterización del rol como Líder Pedagógico en relación a las dimensiones de Viviane Robinson proponiendo actividades para cada dimensión que contribuirán a la solución del problema priorizado.

En el cuarto acápite, planteamiento de la alternativa de solución, para lo cual se ha considerado su impacto en el aprendizaje, la generación de cambios en la escuela y su relación con los factores asociados. En el quinto acápite, se sustenta la alternativa de solución priorizada mediante un marco conceptual con información actual y confiable en torno a los temas y subtemas vinculados al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación y a su vez relacionada con la descripción de una experiencia exitosa; en el sexto acápite, se presenta el diseño de plan de acción, en donde están precisado los objetivos, generales y específicos y la matriz de Plan de Acción, donde se precisa las indicadores de cada objetivo específico, las metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma.

En el séptimo acápite, se presenta la matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción donde se indica su nivel de implementación de las actividades, evidencias, instrumentos, recursos, porcentaje de logro de la meta; en cuanto al octavo acápite, se declara los recursos financieros que se requieren para el desarrollo de las actividades del Plan de acción; en el noveno acápite, se hace una reflexión sobre los procesos vivenciados en la construcción de su Plan de Acción y por último, en el décimo acápite, se precisa los aprendizajes adquiridos producto de la reflexión y el análisis crítico de la experiencia vivida.

El reto como Directivo es asumir un liderazgo pedagógico, brindando soporte a los docentes para la mejora de su desempeño con la implementación de un plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para el desarrollo de manera satisfactoria de la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás del área de Formación Ciudadana y Cívica del ciclo VI de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81758 “Telmo Hoyle De Los Ríos”, Distrito de Huanchaco, UGEL 03 Trujillo Nor Oeste - La Libertad.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa

La Institución Educativa Nº 81758 "Telmo Hoyle De Los Ríos" se ubica en el sector Nuevo Esperanza en la manzana 45A del Centro Poblado Víctor Raúl Haya de la Torre, Distrito de Huanchaco, Provincia de Trujillo, Región La Libertad. La ubicación del centro de labores le permite acceder a diferentes sitios de gran interés del centro histórico de Trujillo porque cuentan con empresas de transportes que circulan por la ciudad. Asimismo, se ubica cerca a las pozas de oxidación instaladas por Servicio de Agua y Alcantarillado de La Libertad (SEDALIB).

El Centro Poblado Víctor Raúl Haya de la Torre presenta múltiples demandas territoriales como son la contaminación ambiental, debido al impacto negativo de las pozas de oxidación y por la ubicación de actividades industriales (granjas); escasas áreas verdes y de servicios básicos (agua y alcantarillado); inseguridad ciudadana por la delincuencia, pandillaje y drogadicción; falta de prevención ante el fenómeno del niño y amenaza de sismo.

El local de la institución educativa, está saneado y por tanto cuenta con título de propiedad y está distribuido de la siguiente manera: Un pabellón de dos pisos construido en el año 2007, con 04 aulas en el primer piso y 02 aulas en el segundo piso y un ambiente de usos múltiples y biblioteca, 01 aula de concreto construida en el 2006, un pabellón de 03 aulas y un ambiente administrativo construido en el año 1996 ya deteriorado y en eminente riesgo según informe del comité de defensa civil de Huanchaco, 01 batería de servicios higiénico para damas y varones, 01 una cocina comedor de concreto construida el año 2007 y 02 ambientes pequeños para almacén y 01 cocina de ladrillo y techo de eternit en riesgo eminente; todos estos ambientes son compartidos en 02 turnos, los niveles de primaria y secundaria de menores. En lo referente al nivel inicial tiene un espacio aproximado $150M^2$, con 02 aulas de concreto y techo de eternit y ambiente rústico como almacén, el cual también genera riesgo.

Actualmente la Institución Educativa N° 81758 "Telmo Hoyle De Los Ríos" brinda servicio educativo a tres niveles, se caracteriza por ser polidocente, contando con 04 aulas de Inicial, 14 secciones de primaria y 10 secciones de educación

secundaria, todo ello en 02 turnos, mañana y tarde, atendiendo a 836 estudiantes, en lo referente al personal que atiende los servicios educativos son: 01 director, 01 Subdirector, 01 trabajador de servicio, 03 docentes de aula y una auxiliar contratada en el nivel inicial, 17 docentes de aula del nivel primario, teniendo 15 docentes nombrados y 02 docentes contratados de educación física. Asimismo, 14 docentes de área en educación secundaria, siendo 10 docentes nombrados y 04 docentes contratados.

La institución educativa está ubicada en el sector Víctor Raúl Haya de la Torre, cuyas familias se dedican diversos oficios, al comercio ambulatorio y trabajadores de transporte público, para mantener sus hogares. Los servicios básicos que cuenta son de agua potable, energía eléctrica, red de telefonía e internet, mas no cuentan con desagüe, siendo un servicio indispensable para la población. Las aguas residuales son arrojadas a la vía pública provocando malos olores, mosquitos, zancudos y hasta enfermedades, muchos de ellos tienen silos en forma inadecuada emanando malos olores. Es necesario instalar la red de agua potable y alcantarillado para brindar a la población un adecuado servicio de saneamiento básico, reduciendo el grado de contaminación ambiental y enfermedades, otorgándoles una mejor calidad de vida.

La institución educativa cuenta con fortalezas como las organizaciones internas de Comité de Tutoría y Orientación Educativa, Consejo Educativo Institucional (CONEI), Asociación de Padres de Familia (APAFA), y Comités de aula, que participan activamente en diferentes actividades programadas y apoyando en la gestión directiva. Las Oportunidades que tiene la Institución Educativa son: El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, Centro de Salud, el Municipio del Sector Víctor Raúl, la parroquia del sector, Juzgados, Seguridad Ciudadana. Lo que permite el compromiso de los diversos actores de la comunidad educativa, para el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado las actas de evaluación, las fichas de monitoreo, la situación pedagógica en la jornada de reflexión, se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia convive respetándose a sí

mismo y a los demás en el área de Formación Ciudadana y Cívica, en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa Nº 81758 "Telmo Hoyle De Los Ríos" del Distrito Huanchaco – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad. Ante el problema identificado es importante conocer la razón de ser del problema, es decir, se debe también identificar las causas que los generan y sus efectos, por lo cual se ha analizado mediante la técnica del árbol de problemas.

Una de las causas identificadas es la poca práctica de planificación colegiada con Ruta de Aprendizaje en su programación curricular en el área de Formación Ciudadana y Cívica, esto se debe al desconocimiento sobre planificación colegiada de los docentes del área y la poca disposición para desarrollar círculos de interaprendizaje. El factor con el que se vincula esta causa es la generación de comunidades profesionales de aprendizaje como estrategia de Gestión del Currículo, debido que, como directivos debemos ofrecer espacios de reflexión a los docentes. Para cambiar este efecto, el cual los docentes dejen de realizar la planificación de las sesiones de aprendizaje basadas exclusivamente en el Diseño Curricular Nacional 2009.

Otra de las causas es la inadecuada implementación de estrategias para desarrollar la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás en el aprendizaje de los estudiantes, esto se debe al poco conocimiento sobre estrategias metodológicas para el desarrollo de la competencia del área y la actitud conformista en su trabajo pedagógico docente. El factor que se vinculan a esta causa es la generación de comunidades profesionales de aprendizaje como estrategia de gestión del currículo, para mejorar su desempeño pedagógico a través de trabajos colaborativos, reflexivos y exhaustivos sobre su propia práctica. Para superar este efecto de ejecutar sesiones de aprendizajes con énfasis en el contenido en el área de Formación Ciudadana y Cívica, no teniendo en cuenta sus intereses, necesidades y sus estilos de aprendizaje de los estudiantes.

Una tercera causa es la poca efectividad del proceso de acompañamiento y monitoreo a los docentes del área de Formación Ciudadana y Cívica debido a las limitadas visitas por atención a las funciones administrativas y la escasa asesoría personalizada a los docentes por pocas coincidencias en el tiempo. El factor que se relaciona a esta causa son las condiciones para emprender procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógico interno, debidamente planificadas las visitas al aula, para realizar asesoría crítico-reflexivo y con una permanente reflexión formativa. Para

superar la inadecuada asesoría pedagógica a los docentes en el área de Formación Ciudadana y Cívica.

Una cuarta causa son las agresiones físicas y verbales entre los estudiantes debido a la presencia de situaciones de violencia familiar y de padres de familia permisivos. El factor que se relacionan a esta causa se encuentra en las actitudes y habilidades interpersonales de la comunidad educativa en la gestión del modelo de disciplina, a partir de un conjunto de actividades formativas sustentadas en valores, el cumplimiento de normas y el respeto a las personas y autoridades. Para superar el efecto de desinterés en los aprendizajes porque no se brindan espacios seguros y acogedores para los estudiantes.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar el Comité de Tutoría y Orientación Educativa para la promoción de la convivencia escolar, la prevención de la violencia escolar y la atención de casos de violencia y acoso escolar; y como oportunidad, al Municipio del Sector Víctor Raúl brindado los recursos para realizar las actividades de la propuesta de solución del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación. Es importante hacerlo para poder brindar un servicio de la calidad de los aprendizajes, siendo los focos de atención del sistema educativo. A continuación presentamos el árbol de problemas, el cual ha permitido diagramar el problema priorizado:

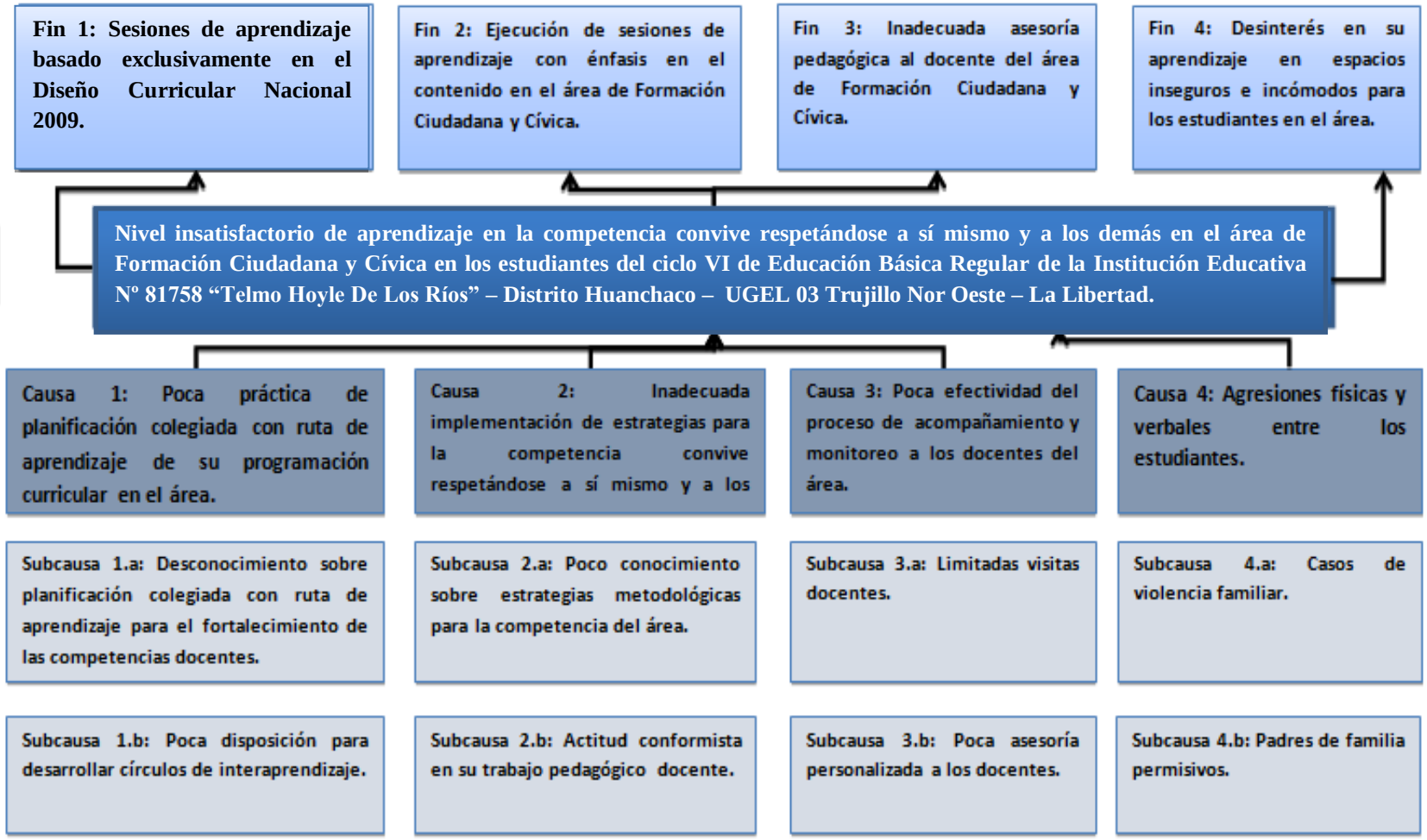

Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Para la realización del diagnóstico se aplicaron instrumentos como fichas de monitoreo que permitió recoger información cuantitativa de los docentes considerando los siguientes aspectos planificación curricular y estrategias metodológicas. Asimismo utilizamos el instrumento cuestionario aplicado a los docentes, estudiantes y padres de familia que permitió recoger información cualitativa de los aspectos monitoreo y acompañamiento docente y convivencia escolar.

2.1.1. Resultados cuantitativos. El 60% de los docentes se encuentra en el nivel inicio por lo que tienen dificultades para realizar su programación curricular teniendo en cuenta el contexto, lo cual significa que aún no contextualizan la programación curricular de acuerdo a la zona y a las características de los estudiantes, también no consideran el enfoque del área en su programación curricular. Esto se debe al desconocimiento de los docentes sobre planificación curricular colegiada con ruta de aprendizaje y la poca disposición para desarrollar círculos de interaprendizaje, para poder socializar y valorar sus prácticas de planificación docente. Frente a este resultado se sugiere realizar círculo de interaprendizaje para el fortalecimiento de las capacidades docentes lo que permitirá analizar y reflexionar de manera colectiva temas de interés común sobre el trabajo pedagógico.

Asimismo, el 80% de los docentes se encuentran en el nivel inicio en el uso adecuado de las estrategias metodológicas, lo cual significa que los docentes no relacionan los nuevos aprendizajes con el contexto sociocultural de los estudiantes y en el uso de estrategias metodológicas no consideran el enfoque del área de Formación Ciudadana y Cívica. También no favorecen el desarrollo adecuado de las competencias del área curricular, debido al poco conocimiento sobre estrategias metodológicas relacionadas a las competencias del área y a la actitud conformista en su trabajo pedagógico docente. Ante estos hallazgos surge la necesidad de realizar la comunidad profesional de aprendizaje mediante círculo de interaprendizaje para el fortalecimiento de las capacidades docentes lo que permitirá analizar y reflexionar de manera colectiva temas de interés común sobre el trabajo pedagógico.

2.1.2 Resultados cualitativos. Los docentes consideran que se cuenta con el plan de monitoreo y acompañamiento, el cual es realizado por el equipo directivo pero no se planifica de manera participativa y menos se socializa a los docentes. Por otro lado, la mayoría de docentes también consideran que solo se realiza el monitoreo con visitas en aula para la observación de clase y el llenado de la ficha de monitoreo, no considerando un espacio para la asesoría crítico-reflexivo de la práctica docente. Para revertir esta situación el equipo directivo realizará el acompañamiento y monitoreo pedagógico a los docentes del área a través de la asesoría y acciones orientadas a recoger y entregar información relevante para mejorar su práctica pedagógica.

Los docentes, estudiantes y padres de familia encuestados consideran que la violencia escolar afecta principalmente en el rendimiento académico de los estudiantes y favorece la deserción escolar. Asimismo, los sujetos encuestados afirman que los casos de violencia escolar que suceden en el aula y la institución educativa son las agresiones físicas y verbales entre los estudiantes. Finalmente, consideran que las normas de convivencia en aula se diseñan entre el docente tutor y los estudiantes de cada grado, pero desconocen las normas de convivencia de la institución educativa. Para superar esta situación se debe considerar las actitudes y habilidades interpersonales de la comunidad educativa en la gestión del modelo de disciplina, a partir de un conjunto de actividades formativas sustentadas en valores, el cumplimiento de normas y el respeto a las personas y autoridades.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo académico es bajo nivel de logros de aprendizaje en la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás en el área de Formación Ciudadana y Cívica en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81758 “Telmo Hoyle De Los Ríos” del Distrito Huanchaco – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad. Asimismo, con este trabajo se pretende atender las múltiples demandas territoriales como son la contaminación ambiental, déficit de áreas verdes; inseguridad ciudadana

debido a la delincuencia, pandillaje y drogadicción; falta de prevención ante el fenómeno del niño y amenaza de sismo.

Para hacer el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de los instrumentos cuantitativos nos permiten afirmar que los docentes tienen poca práctica de planificación colegiada con ruta de aprendizaje en su programación curricular en el área curricular. Asimismo, se observa una inadecuada implementación de estrategias metodológicas de acuerdo a la competencia del área de Formación Ciudadana y Cívica. Los resultados de los instrumentos de cualitativos nos permitió concluir la poca efectividad del monitoreo y acompañamiento y que los sujetos encuestados no están de acuerdo con las agresiones físicas y verbales entre los estudiantes.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados en poca práctica de planificación colegiada con ruta de aprendizaje en su programación curricular en el área curricular, se vincula con el referido adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3), al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), a la realización de la programación curricular (PO02.1) y el proceso referido a fortalecer capacidades (PS01.3). En ese sentido, se incumple con la competencia 5 del Marco del Buen Desempeño Directivo relacionado con promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa. Asimismo, se puede afirmar que al incumplirse de manera sostenida no se está logrando con el compromiso de gestión escolar 1 porque los estudiantes no mejoran los resultados de su aprendizaje y también, no se logra el compromiso 4, porque los docentes no tienen un buen desempeño en su labor pedagógica.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a la inadecuada implementación de estrategias metodológicas de acuerdo a la competencia del área de Formación Ciudadana y Cívica, se vincula con el referido adoptar medidas para la mejora continua (PE03.3), al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1) y el proceso referido a fortalecer capacidades (PS01.3). En ese sentido, se incumple con la competencia 5 del Marco del Buen Desempeño Directivo relacionado con promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa. Asimismo, se puede afirmar que al incumplirse de manera sostenida no se está logrando con el compromiso de gestión escolar 1 porque los estudiantes no mejoran los resultados de su aprendizaje y también, no se logra el compromiso 4, porque los docentes no tienen un buen desempeño en su labor pedagógica.

En cuanto a los hallazgos cualitativos sobre la poca efectividad del monitoreo y acompañamiento, se vinculan con el proceso de gestión referido a formular el plan anual de Trabajo (PE01.3), el realizar acompañamiento pedagógico (PO03.3), el promover y el proceso referido a fortalecer capacidades (PS01.3). De la misma manera, se incumple con la competencia 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDD), 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. Asimismo, se puede afirmar que no se ha cumplido con el compromiso de gestión 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.

En el hallazgo cualitativo sobre las agresiones físicas y verbales entre los estudiantes, se vinculan con el proceso de gestión referido a establecer el reglamento interno (PE01.4), el promover la convivencia escolar (PO05.1), el proceso referido a prevenir y resolver conflictos (PO05.2). De la misma manera, se relaciona con la competencia 2 del MBDD: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad. Asimismo, se puede afirmar que no se ha cumplido el compromiso de gestión escolar 5, debido que no brindamos espacios seguros y acogedores para los y las estudiantes.

El reto que tiene el equipo directivo es asumir un liderazgo pedagógico para la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes, por lo cual nuestro desafío es realizar visitas de observación al aula con la intención de recoger información sobre planificación curricular, estrategias metodológicas y convivencia en el aula, para brindar un acompañamiento que fortalezca sus capacidades profesionales y evaluar permanentemente su práctica docente a través del monitoreo y acompañamiento pedagógico. Así, como se esquematiza en el siguiente cuadro de análisis de los resultados del diagnóstico:

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás, en el área de Formación Ciudadana y Cívica, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa Nº 81758 "Telmo Hoyle De los Ríos" del Distrito Huanchaco – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad.	Resultados cuantitativos: En cuanto al aspecto planificación curricular se observa, que el 0% equivalente a ningún docente monitoreado de un total de cinco docentes, alcanzaron el nivel logrado cumplen con lo previsto en los ítems. Seguidamente tenemos un porcentaje de 40% equivalente a dos docente de un total de cinco docentes, que se encuentran en proceso de logro de requerimiento de los ítems. Finalmente observamos que el 60% equivalente a tres docentes de un total de cinco docentes, se encuentran en inicio de los requerimientos de los ítems. Estos resultados nos permiten afirmar que la mayoría de los docentes se encuentran en inicio de los requerimientos de los ítems, lo cual significa que aún no contextualizan la programación curricular de acuerdo a la zona y a las características de los estudiantes, también no consideran el enfoque del área y por competencias en su programación curricular y esto se debe al desconocimiento de los docentes sobre planificación colegiada con ruta de aprendizaje y la poca disposición para desarrollar círculos de interaprendizaje, para poder socializar y valorar sus prácticas de planificación docente. En cuanto al aspecto estrategias metodológicas se observa, que el 0%	PE: Dirección y liderazgo. PE01: Desarrollar planeamiento institucional. PE01.2: Formular el Proyecto Curricular Institucional. PE03: Evaluar la gestión escolar. PE03.3: Adoptar medidas para la mejora continua. PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO02.1: Realizar la programación curricular. PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO03.1: Desarrollar el trabajo colegiado. PO03.2: Desarrollar investigación e innovación pedagógica. PS: Soporte al funcionamiento de la institución educativa.	Compromiso 1. Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa, porque se quiere que los estudiantes de la institución educativa mejoren sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior, aumentando su porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la evaluación de estudiantes, para que todas y todos los estudiantes logren aprendizajes de calidad. Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, para que todas y todos los docentes tengan un buen desempeño en su labor pedagógica.	El dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, el problema priorizado tiene relación con las competencias 5 y 6. La competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica y asegurar logros de aprendizaje, con el desempeño 15: Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas aprendizaje porque se identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas como las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa, con la finalidad de mejorar su desempeño en relación con su práctica pedagógica diaria. Finalmente, la 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, con los desempeños 18, 20 y 21, sustenta la vinculación con el problema priorizado. El desempeño 18: Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en

	equivalente a ningún docente monitoreado de un total de cinco docentes, alcanzaron el nivel logrado cumplen con lo previsto en los ítems. Seguidamente tenemos un porcentaje de 20% equivalente a un docente de un total de cinco docentes, que se encuentran en proceso de logro de requerimiento de los ítems. Finalmente observamos que el 80% equivalente a cuatro docentes de un total de cinco docentes, se encuentran en inicio de los requerimientos de los ítems. Estos resultados nos permiten afirmar casi todos los docentes monitoreados se encuentran en inicio de los requerimientos de los ítems en el uso adecuado de las estrategias metodológicas, lo cual significa que los docentes no relaciona los nuevos aprendizajes con el contexto sociocultural de los estudiantes, en el uso de estrategias metodológicas no consideran el enfoque del área de Formación Ciudadana y Cívica, también no favorece el desarrollo adecuado de las competencias del área curricular y esto se debe al poco conocimiento sobre estrategias metodológicas relacionadas a las competencias de área y la actitud conformista en su trabajo pedagógico docente.	PS01: Administrar recursos humanos. PS01.3: Fortalecer capacidades. .		articulación con la propuesta curricular regional. El desempeño 20: Monitorea y orienta el uso 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 y por último, el desempeño 21: Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.
	Resultados cualitativos: Los docentes manifiestan que el monitoreo se realiza con visitas en aula para la observación de la clase y el llenado de la ficha de monitoreo. Sin embargo, es necesario que el equipo directivo realice las acciones de acompañamiento en la institución educativa, que es el de brindar asesoría pedagógica al docente. Los docentes señalan que el	PE: Dirección y liderazgo. PE01: Desarrollar planeamiento institucional. PE01.3: Formular el Plan Anual de Trabajo. PE01.4: Establecer el Reglamento Interno.	Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, para que todas y todos los docentes tengan un buen desempeño en su labor pedagógica.	El problema priorizado pretende manifestar nuestro desempeño como directivo, específicamente en el dominio 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, mediante las competencias 1 y 2. La 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

	monitoreo y acompañamiento se limita solo a mejorar las debilidades, aunque se debe considerar que los resultados permiten identificar las fortalezas de la práctica docente, por lo que se puede contar con información confiable y oportuna, y/o recomendar medidas correctivas. Todos los sujetos encuestados no están de acuerdo con la violencia escolar porque afecta en la convivencia escolar, siendo un desafío para todas las instituciones educativas. Por lo tanto, la gestión de la convivencia escolar tiene como finalidad motivar y crear relaciones positivas entre todas y todos los integrantes de la comunidad educativa. Los sujetos encuestados manifiestan que las situaciones de violencia escolar afecta principalmente en el rendimiento académico de los estudiantes. Sin lugar a dudas, la violencia escolar afecta negativamente en los resultados académicos y favorece la deserción escolar, contribuyendo a la reproducción de la violencia en la educación y en otros ámbitos de la sociedad. Asimismo, la violencia trae consigo toda una serie de consecuencias negativas, tanto para el que la sufre como para el que la ejerce.	PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. PO05: Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.1: Promover la convivencia escolar. PO05.2: Prevenir y resolver conflictos. PS: Soporte al funcionamiento de la institución educativa. PS02: Administrar recursos humanos. PS01.3: Fortalecer capacidades.	Compromiso 5. Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa, porque la gestión de la convivencia escolar tiene como finalidad generar espacios seguros y acogedores para los y las estudiantes.	de aprendizaje, en el desempeño 1: Diagnóstica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje, porque para la formulación del problema priorizado, se identifica las características de la institución educativa en cuanto a los procesos pedagógicos, valorando la importancia de esa información como insumo para la planificación escolar. Para lo cual se realiza un análisis reflexivo respecto de las fortalezas, debilidades y necesidades de su institución educativa para la mejora de los procesos pedagógicos y caracteriza las condiciones particulares de la realidad de su institución educativa para anticipar y predecir objetivos de mejora institucional y de aprendizaje. En cuanto, a la competencia 2: Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad, mediante el desempeño 4: Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes porque se pretende establecer relaciones interpersonales positivas, demostrando y propiciando el buen trato en sus relaciones interpersonales y en las interacciones que se dan en la institución educativa en la búsqueda de un rendimiento eficiente en el logro de aprendizajes.

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, citada en el módulo introductorio (MINEDU, 2016). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado, el equipo directivo se plantea conducir las jornadas de reflexión para analizar y reflexionar sobre el rendimiento general de los estudiantes en la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás del área curricular de Formación Ciudadana y Cívica, para luego establecer metas para el progreso de los estudiantes y proponer acciones para la mejora de los aprendizajes. Esto se debe realizar porque todos los docentes del área deben asumir responsabilidades para llevar a cabo las acciones de mejora en el cumplimiento de las metas de aprendizaje de la competencia y tener un efecto sobre los resultados de los y las estudiantes para que todas y todos los estudiantes logren aprendizajes de calidad.

La segunda dimensión es el uso estratégico de recursos, relacionado al tiempo, importante plantearlo porque se debe definir compromisos para el cumplimiento de sus jornadas laborales efectivas de los docentes porque la menor cantidad de horas de clase en las aulas conlleva al retraso y discontinuidad en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje; y orientar pedagógicamente en el uso de los materiales educativos (Rutas de Aprendizaje, textos docentes, cuadernos de trabajo y recursos tecnológicos) distribuidos por el Ministerio de Educación (MINEDU) y se debe prever en las programaciones curriculares (unidades didácticas y sesiones de aprendizaje). Esto lo haremos porque es obligatorio el uso pedagógico de los materiales educativos y recursos en las actividades de aprendizaje, para que para que las metas propuestas no corran el riesgo de no ser cumplidas, lo que afectarían directamente a los estudiantes.

La tercera dimensión es el planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea realizar el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa a través de la asesoría y acciones orientadas a recoger y entregar información relevante para mejorar su práctica pedagógica. Esto se debe realizar para reflexionar con el personal sobre la enseñanza, coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados, retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de

sesiones de aprendizaje, monitorear sistemáticamente y asesorar de manera crítica reflexiva el progreso de los docentes para la mejora de su desempeño.

La cuarta dimensión es el promover y participar en el aprendizaje y desarrollo docente es importante plantearlo porque se debe ejercer el liderazgo en donde se participe directamente con los docentes en el desarrollo profesional mediante círculo de interaprendizaje para la planificación, coordinación y evaluación, análisis de los logros de aprendizaje y toma de decisiones para mejorar el aprendizaje. Esto lo haremos para referirse que el líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; sino que se involucra en el proceso mismo. De igual manera, participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Un líder con esta práctica es visto por sus docentes como fuentes de orientación a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento.

La quinta dimensión es garantizar un ambiente seguro y de soporte. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado, los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, reflejados en la confianza en su trabajo, para que puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Para esto es necesario tener normas de convivencia consensuadas claras y pertinentes incluidas en el reglamento interno, promocionadas en algún espacio visible de la institución educativa. Asimismo, se aplicará los protocolos de atención y seguimiento de casos de violencia.

Es importante destacar que las propuestas de acción antes descritas son viables debido que en la institución educativa existen elementos y/o recursos que posibilitan su implementación, como por ejemplo un equipo directivo y docentes comprometidos, ambientes de trabajo adecuados, participación activa de los padres de familia; del mismo modo el entorno nos ofrece las posibilidades necesarias para llevar a cabo estas propuestas. Asimismo, la ejecución de dichos planteamientos se constituye en evidencia de liderazgo pedagógico del equipo directivo ya que reflejan una marcada centralidad hacia el logro de los aprendizajes y la generación de las condiciones necesarias para dicho fin. A continuación, se presenta el cuadro de la caracterización del rol como líder pedagógico, a la luz de las dimensiones del liderazgo con sus respectivas propuestas de solución debidamente sustentadas:

Dimensiones del liderazgo	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativa.	El equipo directivo debe conducir las jornadas de reflexión para analizar y reflexionar sobre el rendimiento general de los estudiantes en la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás del área curricular de Formación Ciudadana y Cívica, establecer metas para el progreso de los estudiantes y proponer acciones para la mejora de los aprendizajes.	Los directivos cuando ejercen el liderazgo pedagógico deben tener un efecto sobre los resultados de los y las estudiantes. Todos los docentes del área deben asumir responsabilidades para llevar a cabo de las acciones de mejora en la competencia. Todas y todos los estudiantes logran aprendizajes de calidad.
Uso estratégico de recursos.	Definir compromisos para el cumplimiento de sus jornadas laborales efectivas de los docentes. Pedagógicamente en el uso de los materiales educativos (Rutas de Aprendizaje, textos docentes, textos escolares, cuadernos de trabajo y recursos tecnológicos) distribuidos por el MINEDU y se debe prever en las programaciones curriculares (unidades didácticas y sesiones de aprendizaje).	El cumplimiento de sus jornadas laborales efectivas de los docentes contribuye en gran medida al logro de aprendizajes. La menor cantidad de horas de clase en las aulas conlleva al retraso y discontinuidad en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, por lo que las metas propuestas por la institución educativa corren el riesgo de no ser cumplidas, lo que afectan directamente a los estudiantes. Es obligatorio el uso pedagógico de los materiales educativos y recursos en las actividades de aprendizaje, y el equipo directivo debe orientar y verificar la planificación de su uso en las unidades didácticas y sesiones de aprendizaje.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Se debe realizar el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la institución educativa a través de la asesoría y acciones orientadas a recoger y entregar información relevante para mejorar su práctica pedagógica.	Las evidencias indican que esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes. Implica prácticas específicas como: Reflexionar con el personal sobre la enseñanza, coordinar y revisar el currículo con los profesores, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados, retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje, monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo docente.	Se debe ejercer el liderazgo en donde se participe directamente con los docentes en el desarrollo profesional mediante la conformación de círculos de interaprendizaje para la planificación, coordinación y evaluación, análisis de los logros de aprendizaje y toma de decisiones para mejorar el aprendizaje.	El líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes; se involucra en el proceso mismo. De igual manera, participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (cursos o grados) o informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza. Un líder con esta práctica es visto por sus docentes como fuentes de orientación a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Se debe establecer normas de convivencia consensuadas incluidas en el reglamento interno, publicadas en algún espacio visible de la institución educativa. También en la prevención y atención de casos de violencia oportunamente se debe realizar charlas de sensibilización a estudiantes, padres de familia y docentes y reuniones docentes con padres de familia y docentes.	Esta práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes sientan respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo para que puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Para esto es necesario tener normas claras y pertinentes y aplicar los protocolos de atención y seguimiento de casos de violencia.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado la identificación de la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás del área de Formación Ciudadana y Cívica en los estudiantes del VI ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81758 "Telmo Hoyle De Los Ríos" Distrito Huanchaco – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad; se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Formación Ciudadana y Cívica. Dicha elección se realiza porque el logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente del aula sino también por la acción del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes.

La alternativa de solución nos permitirá el logro de los compromisos de gestión escolar porque orienta nuestra labor como Directivo para el cumplimiento del Compromiso de gestión 1, Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes, porque se pretende que nuestros estudiantes mejoren sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior, aumentando el número de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en la evaluación de estudiantes. Asimismo, el Compromiso de gestión 4, Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa, para que tengan un buen desempeño en su labor pedagógica los docentes y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Formación Ciudadana y Cívica. Finalmente, en el compromiso 5 Gestión de la convivencia escolar de la institución educativa, para que sea un espacio seguro y acogedor.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás del área de Formación Ciudadana y Cívica responderá a las características donde se ubica la institución educativa, es decir, al sector Víctor Raúl del distrito de Huanchaco, presenta diversas formas de contaminación ambiental, debido al impacto negativo de las pozas de oxidación y por la presencia de actividades industriales (granjas); pocos espacios verdes; inseguridad ciudadana debido a la delincuencia, pandillaje y drogadicción; falta de prevención ante el fenómeno del niño y amenaza

de sismo. Este contexto será considerado en el planteamiento de situaciones significativas para desarrollar las capacidades de esta competencia relacionada con el convivir en cualquier contexto o circunstancia y con todas las personas sin distinción, aludiendo a una forma particular de vivir con los otros.

En el fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas, señala al monitoreo pedagógico como "proceso sistemático de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa" (MINEDU, 2014, p. 48). El acompañamiento es el "conjunto de procedimientos para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e información relevantes para mejorar su práctica pedagógica" (MINEDU, 2014, p. 48). A ello se suma una tercera, la evaluación del desempeño 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" (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 10).

Además, 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 las lecciones de una experiencia rural Acompañamiento Pedagógico de Jaime Montes García, desarrollada en el año 2010, experiencia que obtuvo resultados muy favorables en el desempeño docente mediante un acompañamiento real basado en los saberes comunales para mejorar los resultados de aprendizaje de niños y niñas de las zonas rurales andinas, el cual se detallará en forma amplia en el acápite 5.2 del apartado 5 referente al marco conceptual.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo, nos enfatizamos en desarrollar el planeamiento institucional referido a formular el plan anual de Trabajo (PE01.3), mediante la programación de las visitas para el acompañamiento de cada docente durante el año escolar; y establecer en el reglamento interno (PE01.4), las normas de convivencia de la institución educativa, elaboradas de manera conjunta por los diversos actores educativos, las cuales son aprobadas por la dirección de la institución educativa y difundidas en espacios accesibles y visibles para los estudiantes, padres de familia y comunidad en general.

Por otro lado, en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, se ha considerado en fortalecer el desempeño docente con el acompañamiento pedagógico (PO03.3), siendo responsabilidad del equipo directivo de monitorear y acompañar a los y a las docentes para mejorar su práctica pedagógica; así como gestionar la convivencia escolar y la participación, para lo cual se pretende promover la convivencia escolar (PO05.1), prevenir y resolver conflictos (PO05.2), mediante reuniones con padres y madres de familia para brindar orientaciones de convivencia escolar. En el caso del soporte al funcionamiento de la institución educativa, se considerará administrar recursos humanos para fortalecer capacidades (PS01.3) mediante la comunidad profesional de aprendizaje con los círculos de interaprendizaje como estrategia que favorece la socialización de las prácticas docentes exitosas.

La alternativa de solución, además de lo antes descrito, promueve el capital social mediante la colaboración, participación y la toma de decisiones concertadas de los diversos actores educativos, como los directivos, docentes, personal de servicio y estudiantes mediante la elaboración de manera conjunta de las normas de convivencia de la institución educativa, las cuales serán aprobadas por la dirección y plasmadas en el reglamento interno, así como su difusión en espacios accesibles y visibles de la institución educativa. Además se enfatiza en prevenir y resolver conflictos, mediante el conocimiento de los protocolos a los docentes, personal de servicio, estudiantes y padres de familia, para la atención oportuna de los casos de violencia escolar y acoso escolar, identificando los sistemas de protección y aliados locales que favorezcan dicha atención.

Del mismo modo, con la realización del acompañamiento pedagógico, el directivo mediante un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de caracterizar sus fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica, permitirá el crecimiento profesional del docente generando espacios de reflexión y de mejora continua. Este proceso se desarrolla a través del diálogo e intercambio de experiencias, sobre la base de la observación, teniendo en cuenta el enfoque crítico-reflexivo y la evaluación del trabajo del docente en aula. Asimismo, en el fortalecimiento de la capacidad docente se ve enriquecida con la asistencia a las capacitaciones de la Unidad de Gestión Educativa Local, los cursos que ofrecen otras instituciones, autocapacitación docente, círculos de interaprendizaje, etc.

La implementación de la alternativa de solución, considera estrategias viables de

monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente para la mejora de la práctica pedagógica de los docentes del área de Formación Ciudadana y Cívica. En cuanto al Monitoreo pedagógico, se utilizará como estrategias a la autogestión y las visitas a aula, los que les permitirá elaborar un plan de mejora personal. En la autogestión, se ha considerado como actividades la jornada de sensibilización, socialización de la ficha de evaluación, aplicación de la ficha y la sistematización de los resultados. Para las visitas a aula, se va a realizar las jornadas de sensibilización y de revisión de los instrumentos de monitoreo, elaboración de cronograma de monitoreo, la primera visita diagnóstico, procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita, observación de las visitas de proceso y salida.

En lo relacionado al acompañamiento pedagógico, se realizará los talleres de seguimiento y círculos de interaprendizaje, para lo cual mediante el diálogo reflexivo y retroalimentación formativa son poderosas herramientas para el desarrollo profesional docente. En los talleres de seguimiento, se realizará la planificación, organización, ejecución de los talleres, formulación de compromisos de mejora docente, seguimiento a los compromisos y evaluación de los talleres de seguimiento. En los círculos de interaprendizaje, se ha considerado, su planificación, organización, ejecución, para luego formular los compromisos de mejora, seguimiento a los compromisos y evaluación de los círculos de interaprendizaje.

Por último, en la evaluación del desempeño docente, se desarrollará la autoevaluación, coevaluación y la heteroevaluación del desempeño docente para la reflexión de la práctica pedagógica. En la autoevaluación, se ha previsto la presentación de la ficha de evaluación, aplicación de la ficha, procesamiento de la información, comunicación de los resultados, retroalimentación positiva y el compromiso en la búsqueda de la mejora. Para aplicar la estrategia de heteroevaluación, se realizará las siguientes actividades: presentación de la ficha de evaluación, aplicación de la ficha, procesamiento de la información, comunicación de los resultados, retroalimentación positiva y el compromiso en la búsqueda de la mejora.

Por otro lado, la relación entre la alternativa de solución y la gestión curricular es concurrente. El Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes en el área de Formación Ciudadana y Cívica, de manera puntual en la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás; por lo que se está considerando en la

gestión del Diseño Curricular Nacional 2009, modificado con la Resolución Ministerial N° 199-2015-Ministerio de Educación para formar a los estudiantes del área de Formación Ciudadana y Cívica, bajo un enfoque en el desarrollo de competencias ciudadanas, con el propósito de formar al futuro ciudadano al interior de un bagaje de competencias, capacidades e indicadores de desempeño que lo permitan desenvolverse en sociedad diversa pero a la vez unidos por elementos culturales comunes.

Para lo cual, se tendrá que tener en cuenta las tres variables mediadoras para alcanzar el cambio: En primer lugar, las motivaciones, para inspirar a los docentes por el compromiso al logro de las metas de aprendizaje; en segundo lugar, las condiciones, se les brindará espacios para la reflexión, recursos educativos y el dialogo interactivo entre directivos con los docentes; y por último, las capacidades profesionales, mediante el desarrollo de comunidades de aprendizaje mediante círculos de interaprendizaje para el mejoramiento individual y colectivo de los docentes. En suma, el rol del liderazgo directivo es promover la gestión curricular mediante su incidencia en el desarrollo de estas tres variables mediadoras: las motivaciones, las condiciones y las capacidades profesionales de los docentes, que a su vez afectan los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

Los directivos de la institución educativa N° 81758 “Telmo Hoyle De Los Ríos” tienen el compromiso de implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; aunque, para ello deberán asumir riesgos como la resistencia al monitoreo, acompañamiento y especialmente a la evaluación de desempeño docente, debido al recelo a ser expuesto ante colegas, poca flexibilidad ante las críticas o a recibir recomendaciones sobre actividades destinadas a los aprendizajes, el no lograr la generación de espacios para la asesoría personalizada y la poca predisposición de los docentes a las visitas a aula. Sin embargo, con el fortalecimiento de las relaciones basadas en la confianza, colaboración, responsabilidad colectiva, el apoyo mutuo entre todos los actores educativos, se generará capital social para poder enfrentar dichos riesgos.

Se prevé cambios sustantivos en la implementación de la alternativa de solución, desde el enfoque, manejo de estrategias, instrumentos y modelos de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente fundamentado en el diálogo interactivo entre los directivos y docentes, que permita recoger necesidades y demandas de aprendizaje con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales

de los docentes del área de Formación Ciudadana y Cívica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes mediante una educación de calidad, siendo la base para mejorar la vida de las personas. Así, como se esquematiza en el siguiente cuadro de alternativa de solución:

PROBLEMA	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PRIORIZADAS	PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR	COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR	MBDDIRECTIVO
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás, en el área de Formación Ciudadana y Cívica, en los estudiantes del VI ciclo de EBR de la Institución Educativa Nº 81578 "Telmo Hoyle De Los Ríos" del Distrito Huanchaco – UGEL 03 Trujillo Nor Oeste – La Libertad.	- Monitorear la práctica docente el área de Formación Ciudadana y Cívica a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre la planificación curricular, estrategias metodológicas y la convivencia en el aula. - Acompañar la práctica docente en el área de Formación Ciudadana y Cívica mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás. - Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las	Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Formación Ciudadana y Cívica.	PE: Dirección y liderazgo PE01: Desarrollar planeamiento institucional. PE01.2: Formular el Proyecto Curricular Institucional. PE01.3: Formular el Plan Anual de Trabajo. PE03: Evaluar la gestión escolar. PE03.3: Adoptar medidas para la mejora continua. PO: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar. PO02: Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO02.1: Realizar la programación curricular. PO03: Fortalecer el desempeño docente. PO03.1: Desarrollar el trabajo colegiado. PO03.3: Realizar acompañamiento pedagógico. PS: Soporte al funcionamiento de la Institución Educativa PS02: Administrar recursos humanos. PS01.3: Fortalecer	Compromiso 1. Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa, porque se quiere que los estudiantes de la institución educativa mejoren sus resultados de aprendizaje respecto del año anterior, aumentando su porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en la evaluación de estudiantes, para que todas y todos los estudiantes logren aprendizajes de calidad. Compromiso 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, para que todas y todos los docentes tengan un buen desempeño en su labor pedagógica.	El dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, el problema priorizado tiene relación con las competencias 5 y 6. La competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica y asegurar logros de aprendizaje, con el desempeño 15: Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas aprendizaje porque se identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas como las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa, con la finalidad de mejorar su desempeño en relación con su práctica pedagógica diaria.

	competencias pedagógicas en el área de Formación Ciudadana y Cívica.		capacidades.		La 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, con el desempeño 20 sustenta la vinculación con el problema priorizado. El desempeño 20: Monitorea y orienta el uso 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.

Figura 4. Alternativas de solución.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Es la alternativa de solución considerada en nuestro plan de acción, debido que estos tres procesos que todo directivo que ejerza el liderazgo pedagógico en su gestión en una institución, necesariamente debe realizar, para lo cual lo sustentaré cada uno de ellos, fuentes válidas y confiables, dando un buen sustento a la alternativa de solución priorizada. Es por ello, la información que se maneja es la siguiente:

5.1.1.1. *Monitoreo pedagógico*. Para poder comprenderlo mejor, se precisa su definición, estrategias e instrumentos del monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1.*Definición de monitoreo pedagógico.* Llamamos "monitoreo pedagógico al proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica pedagógica a fin de optimizar los resultados, posibilitando una toma de decisiones más objetiva hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes" (MINEDU, 2015a, p.42). No cabe duda que este primer proceso es la base para realizar el ciclo de monitoreo, acompañamiento y evaluación debido que se puede realizar los dos siguientes procesos, sino se cuenta la información objetiva, in situ, de la práctica docente del área de Formación Ciudadana y Cívica, con el propósito de generar procesos de mejora personal de los docentes a favor de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo.* Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información y la toma de decisiones respecto al desempeño docente, Sin embargo, para la implementación de la propuesta de solución se ha considerado como estrategias más pertinentes:

-Autogestión. "Es el proceso por el cual cada docente conoce cuáles son las actividades que aún no domina, y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance" (MINEDU, 2017a, p. 33). Es decir, que los docentes se apliquen el instrumento diseñado a sí mismo, lo que les permitirá autogenerar procesos de mejora mediante la elaboración de un plan de mejora personal docente.

- *Visita al aula*. Es la siguiente estrategia de monitoreo en nuestra alternativa de solución para recoger información confiable y oportuna posible y las cuales estarán debidamente programadas en el plan anual de trabajo; sin embargo es necesario definirla como "el proceso que permite la observación directa de las prácticas pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase para luego brindar asesoría y asistencia personalizada al docente sobre la base de las observaciones" (MINEDU, 2017a, p. 49).

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente.* Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las fortalezas y dificultades del proceso de enseñanza de los docentes pueden son:

-*Ficha de observación.* "Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula y la asesoría personalizada con el docente" (MINEDU, 2014, p.55). La ficha proporcionada por el Ministerio de Educación, ha sido previamente socializada ante los docentes y se empleará en las estrategias de autogestión y visitas al aula, el cual es el medio para plasmar la información de la práctica docente sobre los siguiente aspectos: programación curricular de aula y uso adecuado de las estrategias de aprendizaje, cada uno de los aspectos con sus respectivos indicadores y su respectiva valoración para poder realizar luego la sistematización de la información, para la comunicación de los resultados a los docentes del área.

-*Cuaderno de campo.* Es una herramienta pedagógica exclusiva en el momento de la visita al aula, en el cual el directivo describirá en detalle de las observaciones del desempeño del docente visitado y reflexiones que surgen a lo largo de la visita al aula, por lo cual su utilización es muy importante porque "es una herramienta pedagógica que permite recoger los principales aspectos incidentales acontecidos durante el proceso de monitoreo. Constituye una herramienta central para la identificación de evidencias y aspectos críticos que ocurren durante la visita en aula" (Resolución de Secretaria General N° 008-2016a MINEDU, p. 9).

5.1.1.2. *Acompañamiento pedagógico*. Para poder comprenderlo mejor este segundo proceso, se precisa su definición y las estrategias del acompañamiento pedagógico.

5.1.1.1.1. *Definición de acompañamiento pedagógico.* "Llamamos acompañamiento pedagógico al conjunto de procedimientos para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar

datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica" (MINEDU, 2014, p. 48); en tal sentido el proceso de acompañamiento pedagógico se realiza por conjunto de actividades que desarrolla el equipo directivo con el objetivo de brindar asesoría pedagógica al docente en un marco de interaprendizaje, mediante una retroalimentación positiva; sin embargo, es necesario indicar que está asesoría pedagógica se basa en la información registrada en nuestros instrumentos de monitoreo, como son las fichas de observación y cuadernos de campos empleadas durante la autogestión y las visitas al aula.

5.1.1.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico*. Existen diversas estrategias de acompañamiento pedagógico que se pueden utilizar para la toma de decisiones respecto a la mejora de la práctica pedagógica de los docentes, las estrategias de acompañamiento más pertinentes para nuestra alternativa de solución son:

-*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" (MINEDU, 2017a, p. 40). Debido que al docente no es suficiente una capacitación descontextualizada porque no permitirá cambios en su práctica docente, lo que se pretende es realizar este tipo de talleres basados en los resultados de la primera visita diagnóstico y de la autogestión docente, como punto de partida para la mejora de la práctica docente, incluyendo el respectivo seguimiento, con el propósito de fortalecer las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente.

- *Círculos de interaprendizaje*. El directivo como gestor escolar con liderazgo pedagógico debe buscar la transformación de su institución educativa mediante la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA), siendo una herramienta que surge de la necesidad de lograr el desarrollo profesional tanto de directivos como docentes, basado en superar la necesidad de aprendizaje de los estudiantes.

Por lo cual es de vital importancia generar los círculos de aprendizaje porque "son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, en los cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico" (MINEDU, 2017a, p.47). Por lo tanto, favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como

resultado de sus experiencias en aula, con el propósito de lograr la mejora del aprendizaje de los estudiantes basado en el esfuerzo colaborativo de todos los actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, personal de servicio, padres y madres de familia)

5.1.1.3. ***Evaluación del desempeño docente.*** Es el tercer proceso de nuestra alternativa de solución, merece ser precisado con mayor detalle porque es importante considerar la definición de evaluación, tal como se detalla:

> La evaluación es un conjunto de acciones organizadas cuya finalidad es recoger información sobre el proceso pedagógico para ayudar a promover acciones didáctico-pedagógicas que favorezcan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y el mejoramiento de la formación inicial docente, así como su desarrollo profesional. La evaluación del docente no debe verse como un acto fiscalizador, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento. (MINEDU, 2017b, p. 58)

A la luz de nuestra definición de evaluación, se está considerándola como un proceso que tiene como finalidad recoger información sobre el proceso pedagógico para ayudar, mejorar y perfeccionar la formación inicial docente, no siendo un acto de fiscalizar de manera punitiva su desempeño, sino al contrario, el ánimo es ser un apoyo para su práctica docente mediante el fortalecimiento de sus competencias y capacidades profesionales.

Asimismo, es conveniente antes de definir la evaluación de desempeño docente, precisar la definición de desempeño, "el cual es la acción o acciones observables que realizan los docentes y que evidencian el dominio de una competencia" (MINEDU, 2017b, p. 57). Como anteriormente se ha mencionado, la finalidad de evaluación no es un acto fiscalizador sino que es apoyo a las acciones pedagógicas de los docentes a través del dominio de sus competencias y sus desempeños profesionales relacionadas al Marco de Buen Desempeño Docente.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación de desempeño docente*. 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" (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.10).

En tal sentido que cada docente conozca sus fortalezas y debilidades es un elemento fundamental para optimizar su desempeño, a la vez que es un elemento de

motivación que contribuye al mejoramiento de sus actuaciones observables y manifiestan su competencia para evitar en la rutina pedagógica.

5.1.1.3.2. *Modelos de evaluación.* Existen diversos modelos de evaluación que se pueden utilizar para el registro de la información, para su posterior sistematización y la toma de decisiones respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, los modelos de evaluación más pertinentes para la implementación de la alternativa de solución son:

-*Modelo de autoevaluación.* "Este modelo se asienta en la idea de que la reflexión del docente sobre su actividad, le permitirá una mejora en su desempeño" (MINEDU, 2017a, p. 61). El modelo de autoevaluación pretende desarrollar la capacidad de autorreflexión sobre su desempeño profesional para que el mismo docente pueda identificar sus fortalezas y debilidades, asimismo pueda diseñar alternativas posibles para mejorar su desempeño basado en las competencias del Marco de Buen Desempeño Docente. En tal sentido, es necesario incorporar al docente en el proceso de autoevaluación con la finalidad que modifique sus esquemas mentales sobre la evaluación, considerándola como un acto fiscalizador y punitivo.

-*Modelo de coevaluación*. "El modelo de evaluación del desempeño docente a través de pares es el procedimiento mediante el cual los docentes de una misma institución educativa, o externos a ella, juzgan el desempeño de otros profesores" (MINEDU, 2017a, p. 61). Este modelo tiene la ventaja que los mismos docentes tienen la oportunidad de ser justos, honestos y objetivos al evaluar el desempeño de sus colegas docentes, lo cual genera un avance e involucramiento en el proceso de evaluación de desempeño porque va haciendo partícipe de una evaluación formativa. Sin embargo, tiene sus desventajas cuando los docentes no están habituados a este modelo de evaluación, lo que podría provocar los malos entendidos durante la evaluación a los docentes y los pares evaluadores.

-*Modelo de heteroevaluación*. Según Valdés (2009), la heteroevaluación es llevada a cabo por los directivos o por una comisión evaluadora que ellos presiden y que integra además colegas, padres, etc. sobre el trabajo, actuación o rendimiento de otra persona. En este sentido, como parte de la aplicación de dicho modelo de evaluación, el directivo debe realizar la presentación de la ficha de evaluación a los docentes, con la finalidad que conozcan de lo que van hacer evaluados de su desempeño.

5.1.1.1.3.*Instrumentos de evaluación.* Los instrumentos que se proponen emplear para evaluar de manera valida y confiable el desempeño profesional del docente, así como otras dimensiones sobre la que pueden identificar información pertinente, son:

-*Ficha de auto y coevaluación.* El modelo de auto y coevaluación se realizará empleando como instrumento la ficha de auto y coevaluación, "este instrumento permite evaluar las dimensiones de capacidades pedagógicas, sistema de relaciones interpersonales con sus estudiantes, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, emocionalidad y resultados de su labor educativa" (MINEDU, 2017a, p. 66); sin embargo, es necesario que los docentes realicen un honesto análisis de su propio desempeño y de su colega docente.

-*Portafolio.*"Es una herramienta que reúne, de manera intencional, una serie de trabajos y reflexiones con el objeto de evaluar al docente en un período determinado" (MINEDU, 2017a, p. 61). El portafolio es llamado también como carpeta de evidencias y está considerado como un método abierto de observación, para lo cual se requiere describir, analizar y evaluar objetivamente, para evitar interpretaciones personales, las evidencias de su desempeño profesional. Sin embargo, es necesario brindar a los docentes una pista de trabajo que oriente la organización de su portafolio.

5.1.2 Área curricular Formación Ciudadana y Cívica. En educación secundaria se sigue considerando el Diseño Curricular Nacional 2009 modificado por Resolución Ministerial. N° 199-2015-MINEDU, documentos orientadores que se han tenido en cuenta en el sustento del enfoque, la competencia y capacidades, la planificación curricular, las estrategias metodológicas de la competencia del área y la convivencia escolar, pasando a precisar el marco conceptual:

5.1.2.1. *Enfoque del área de Formación Ciudadana y Cívica*. El área tiene por finalidad favorecer el "desarrollo de procesos cognitivos y socio-afectivos en el estudiante, que orienten su conciencia y actuación cívico-ciudadana en un marco que rigen la convivencia y la afirmación de nuestra identidad de peruanos" (MINEDU, 2008b, p. 397). Por lo tanto, los docentes del área de Formación Ciudadana y Cívica, tienen como propósito lograr que los estudiantes se formen como ciudadanos pertenecientes a una sociedad democrática.

5.1.2.2. *Competencia y capacidades del área.* La competencia considerada a desarrollar en la alternativa de solución es "Convive respetándose a sí mismo y a los demás", que alude a las relaciones sociales que construimos con los otros en tanto

sujetos de derecho, nos obliga, por ejemplo, a saber regular nuestras emociones en situaciones de conflicto y a mantenernos abiertos al aporte de otras culturas (MINEDU, 2015, p. 40). Es importante desarrollar dicha competencia en nuestros estudiantes porque ayudaría mucho en sus actitudes y habilidades interpersonales para el manejo de conflictos, también es beneficioso porque asumiría con responsabilidad las normas y leyes, asimismo valorando su identidad de peruanos y cuidando todos los espacios naturales y culturales.

La competencia debe estar relacionada con sus capacidades, las cuales son: Interactúa con cada persona reconociendo que todos son sujetos de derecho y tienen deberes, construyen y asumen normas y leyes utilizando conocimientos y principios democráticos, se relaciona interculturalmente con otros a través de pautas, mecanismos y canales apropiados y cuida los espacios públicos y el ambiente desde la perspectiva del desarrollo sostenible. Dichas capacidades se enriquecen mutuamente.

5.1.2.2.1. *Planificación Curricular***.** Es necesario considerar la definición de planificar: "es el arte de imaginar y diseñar procesos para que los estudiantes aprendan. En este proceso, es importante considerar las aptitudes, las necesidades, los intereses, las experiencias, los contextos, entre otros factores de los niños y niñas" (MINEDU, 2017, p.15). Por lo tanto, planificar es una tarea útil para el docente porque le permite no improvisar su práctica pedagógica, teniendo anticipadas las acciones a realizar con los estudiantes.

Asimismo, la planificación curricular es un proceso que garantiza que tu trabajo no es improvisado porque le permite realizar lo siguiente:

> La planificación curricular es un proceso que garantiza el trabajo sistemático de los procesos pedagógicos y evita la improvisación y rutina. Permite prever, seleccionar y organizar las capacidades, métodos, procedimientos y otros elementos a fin de generar aprendizajes pertinentes, en función del tiempo escolar, bimestre o trimestre. (MINEDU, 2013, p. 54)

5.1.2.2.2. *Estrategias Metodológicas de la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás*. De acuerdo a las rutas de aprendizaje del Ministerio de Educación (2015), las estrategias que nos permitirá desarrollar la competencia y sus capacidades son las siguientes:

-Enfrentar la discriminación en el aula. Los docentes del área pueden emplear dos estrategias: la estrategia 1: Abordar con naturalidad la cuestión de la identidad, consiste en hablar directamente sobre nuestra pertenencia étnica y cultural, es decir, solucionar el problema de discriminación, empleando la reflexión grupal sobre el

sentido de que todos somos peruanos y somos de la misma tradición y cultura que debemos sentirnos orgullosos y nadie es superior a nadie. También se propone la estrategia 2: Encarar el problema, directamente, cada vez que se presenta, es decir se busca la solución, con los responsables del problema, mediante la reflexión individual y el asumir compromisos de mejora personal.

-*La Feria de la Patria*. Se trata de celebraciones festivas y de espacios para dialogar sobre nuestro país y su realidad. Las ferias son temáticas y se desarrollan en lugares abiertos para que cualquier persona pueda participar. Esta estrategia puede ser flexible ante cualquier temática necesaria para los estudiantes, el cual ayudará mucho en su argumentación de sus ideas dependiendo de la temática a presentar.

-*Elaboración de normas de convivencia*. Las normas deben entenderse como acuerdos y no como prohibiciones y se deben formular en sentido positivo con la participación de todos los estudiantes mediante una asamblea de aula. Por ejemplo: podemos plantear: "Escuchar a los demás cuando están participando", evitando elaborar normas de convivencia en sentido negativas, es necesario evitar el uso del no.

Asimismo, en la aplicación de las estrategias debemos tener en cuenta se debe tener en cuenta el contexto en el que se va a realizar, las características de los estudiantes y de los recursos que se cuenta en el aula y/o institución educativa. Es preciso indicar que son propuestas y que se pueden adaptarlas son perder de vista su intencionalidad.

5.1.2.2.3. *Convivencia Escolar*. La convivencia escolar está muy relacionada con el desarrollo de la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás y con sus capacidades, el cual permitirá que los estudiantes puedan establecer relaciones o interacciones con los directivos, docentes, personal de servicio, estudiantes, padres y madres de familia y comunidad en general, sabiendo manejar conflictos y generando espacios seguros y acogedores. Esta es justamente, la noción de convivencia escolar que plantea la propuesta de Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar:

> Conjunto de relaciones interpersonales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los y las integrantes de la comunidad educativa. A fin de cumplir con su misión pedagógica, la experiencia de convivencia en la escuela debe proporcionar a los y las estudiantes las competencias, capacidades, actitudes y valores que les permitan formarse como ciudadanos y ciudadanas, conociendo sus derechos y ejerciéndolos con responsabilidad. Para ello debe fomentar un ambiente de relaciones fundamentando en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad. (MINEDU, 2016c, p.67)

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada Programa de Acompañamiento Pedagógico. Testimonio de una experiencia rural, desarrollando su zona de intervención en las regiones de Ancash, Pasco y Junín en los distritos de las provincias de Tapuc, Yautan, Junín, Huachón, Tauca, Goyllarisquizga, Sicsibamba y Huayllabamba. Fue realizada por el docente Jaime Montes García.

El propósito de la experiencia fue diseñar un programa de acompañamiento pedagógico rural, dirigido por un pedagogo (a), que tenga como misión lograr una reflexión colectiva de carácter pedagógico-cultural, que revalore al docente y genere en la enseñanza, la centralidad del estudiante y su mundo. El acompañante debe lograr transcender y consolidar un circuito de aprendizajes que identifica los saberes comunales invisibles, que rebase las figurativas y estampas folclóricas. El fin del modelo es mejorar los resultados de aprendizaje de niños y niñas de las zonas rurales andinas, priorizando a los que más dificultades tienen y gestionando a nivel local.

En ese sentido, se asumió la formación de los docentes como un proyecto de vida, es decir, como un acto cotidiano en nuestro desempeño profesional, que a fuerza de realizarlo en todo momento debe convertirse en una necesidad. Su objetivo es lograr aprendizajes permanentes en el hacer, gracias al acompañamiento real y no virtual, es decir, lograr relación pedagógica entre personas autónomas y colaborativas.

La experiencia se organizó en cinco partes. La primera parte explica el proceso seguido, la visión de grupo y los retos que se deben enfrentar para implementar una política educativa con énfasis en lo rural; la segunda parte se detalla los factores de éxito de un programa de acompañamiento pedagógico, así como los elementos y componentes mínimos para su implementación; la tercera parte se expone en síntesis de otras instituciones que se han articulado al proceso seguido por la experiencia. La cuarta parte se presenta la propuesta pedagógica para el programa y su impacto en los actores locales. Por último, se adjunta en el anexo, los resultados obtenidos de los docentes y niños participantes, así como del impacto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Entre las conclusiones vertidas se menciona que el acompañamiento es abordado en diferentes espacios de trabajo y tomando aportes del Consejo Nacional de

Educación: Asesoramiento presencial, proyectos de red, transferencia de recursos pedagógicos, visitas entre pares y pasantías, audiencias públicas educativas, feria de habilidades. Además también se destacó la presencia de la estrategia pedagógica en las aulas en base a ciertos criterios pedagógicos, entre ellos: Los saberes previos del niño y la comunidad, fortalecer el trabajo cooperativo, lograr afianzar la autoestima y la fácil construcción con recursos y medios creativos.

Finalmente, se explicó la importancia de la construcción del modelo de acompañamiento que debe ser impulsada por la Unidad de Gestión Educativa Local en coordinación con los municipios. Para ello, es importante remarcar los prerrequisitos o condiciones mínimas para su éxito. En este sentido propone factores previos para garantizar el éxito del programa. Los factores están agrupados en dos componentes que se articulan y se retroalimentan entre sí, que a su vez tienen como base el perfil del acompañante: Factores relacionados al submodelo de gestión de procesos, factores relacionados al submodelo gestión pedagógica y el perfil del acompañante.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Los objetivos es un elemento que debe ser coherente con el problema priorizado del plan de acción, porque permitirá la solución a la problemática para la mejora continua de los aprendizajes de todos los estudiantes y de la gestión de la institución educativa. Por lo cual, el objetivo general y los objetivos específicos del plan de acción son los siguientes:

6.1.1 Objetivo general: El objetivo general precisa la dirección y alcance de la propuesta de implementación de la alternativa de solución, la cual está relacionada con el problema identificado. Por lo tanto, se pretende alcanzar el siguiente objetivo general:

- Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 81758 "Telmo Hoyle De Los Ríos", Distrito de Huanchaco - UGEL 03 Trujillo Nor oeste - La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos: Son los que nos permitirán alcanzar el objetivo general, para lo cual se están considerando los factores asociados como Gestión de Currículo, Convivencia y Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, porque constituyen las acciones concretas que se realizarán para el desarrollo de la alternativa de solución para nuestro plan de acción, planteando los siguientes objetivos:

- Monitorear la práctica docente en el área de Formación Ciudadana y Cívica a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre la planificación curricular, estrategias metodológicas y convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente en el área de Formación Ciudadana y Cívica mediante talleres de seguimiento y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Formación Ciudadana y Cívica.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es viable porque nuestra propuesta se sustenta en una serie de normas vigentes, como la Resolución Ministerial N° 0547-

2012-ED, Marco de Buen Desempeño Docente, donde se encuentran especificados las competencias del modelo de docente ideal peruano. Asimismo, en las Resolución Ministerial N° 657-2016 “Normas Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017 en nuestras instituciones y programas educativos de la educación básica”, la cual precisa los compromisos de gestión escolar que todo directivo debe gestionar en las instituciones educativas, en la Resolución de Secretaría General N° 008 “Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la Educación Básica” y en la Resolución de Secretaria General N° 304-2014 Marco de Buen Desempeño Directivo, donde se precisa los desempeños a realizar como directivo.

Asimismo, con la ejecución del plan de acción se espera generar cambios en la cultura escolar de la institución educativa mediante relaciones de apoyo entre docentes y estudiantes, con el firme apoyo de los padres y madres de familia, apoyo de las autoridades locales y un liderazgo que promueve la confianza para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás, a los docentes del área de Formación Ciudadana y Cívica.

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

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Formación Ciudadana y Cívica.	Monitorear la práctica docente en el área de Formación Ciudadana y Cívica a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre la planificación curricular, estrategias metodológicas y convivencia en el aula.	Porcentaje de docentes autoevaluados Coevaluados.	100% de docentes autoevaluados Coevaluados.	Autogestión	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la autogestión.	Equipo directivo	x									
					1.2 Socialización de la ficha de auto y coevaluación.	Equipo directivo	x									
					1.3 Aplicación de las fichas de auto y coevaluación.	Equipo directivo	x			x			x			
					1.4 Sistematización de los resultados.	Equipo directivo		x		x			x			
					1.5 Elaboración del plan de mejora personal.	Equipo directivo		x								
		Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IIEE.	Equipo directivo	x									
					2.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	x									
					2.3 Elaboración del cronograma.	Equipo directivo	x									
					2.4 Diagnóstico del desempeño docente… (Primera visita).	Equipo directivo		x								
					2.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la visita 1.	Equipo directivo		x								
					2.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).	Equipo directivo				x		x		x		

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Formación Ciudadana y Cívica.	Acompañar la práctica docente en el área de Formación Ciudadana y Cívica mediante talleres de seguimiento y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás.	Número de talleres de seguimiento.	Tres talleres de seguimiento.	Talleres de seguimiento.	3.1Planificación de los talleres de seguimiento.	Equipo directivo		x								
					3.2Organización de los talleres de seguimiento.	Equipo directivo		x								
					3.3Ejecución de los talleres de seguimiento.	Equipo directivo		x		x		x		x		
					3.4Formulación de compromisos docentes.	Equipo directivo		x								
					3.5Seguimiento a los compromisos docentes	Equipo directivo				x		x		x		
					3.6 Evaluación de los talleres de seguimiento	Equipo directivo					x				x	
		Número de Círculos de interaprendizaje.	Tres círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje.	4.1Planificación de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo		x								
					4.2Organización de los círculos interaprendizaje.	Equipo directivo		x								
					4.3 Ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo			x					x		
					4.4Formulación de compromisos de docentes.	Equipo directivo			x							
					4.5Seguimiento a los compromisos de docentes.	Equipo directivo				x		x		x		
					4.6Evaluación de los círculos de interaprendizaje.	Equipo directivo					x				x	

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA									
							M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Formación Ciudadana y Cívica.	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Formación Ciudadana y Cívica.	Porcentaje de docentes autoevaluados.	100% de docentes autoevaluados y coevaluados	Autoevaluación Coevaluación	5.1Presentación de la ficha de autoevaluación y coevaluación.	Equipo directivo	x									
					5.2 Aplicación de la ficha de auto y coevaluación.	Equipo directivo	x		x				x			
					5.3Procesamiento de la información.	Equipo directivo		x		x				x		
					5.4Comunicación de los resultados	Equipo directivo		x		x				x		
					5.5Retroalimentación positiva.	Equipo directivo			x							
					5.6Compromiso en la búsqueda de la mejora.	Equipo directivo			x	x				x		
		Porcentaje de docentes evaluados.	100% de docentes evaluados.	Heteroevaluación	6.1 Presentación de la ficha de evaluación.	Equipo directivo	x									
					6.2 Aplicación de la ficha y evaluación diagnóstica, proceso y de salida a los estudiantes.	Equipo directivo Docentes		x		x		x		x		
					6.3Procesamiento de la información.	Equipo directivo			x				x		x	
					6.4Comunicación de los resultados.	Equipo directivo			x				x		x	
					6.5Retroalimentación positiva.	Equipo directivo			x				x		x	
					6.6Compromiso en la búsqueda de la mejora.	Equipo directivo			x				x		x	

Figura 5. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción es un instrumento clave que te va a permitir, sistemáticamente, organizar las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación para medir el avance y logros del plan de acción. En donde se describen las estrategias, actividades su nivel de implementación, instrumentos, recursos que se van a emplear para monitorear, acompañar y evaluar las acciones. La información que surja de este proceso permitirá tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el plan de acción. 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: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.
- Instrumentos: Son los medios con el cual se podrá registrar y obtener la información necesaria para verificar los logros y dificultades.
- Recursos: Es el conjunto de elementos disponibles para lograr las actividades del plan de acción.
- 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: Referido 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 de monitoreo y evaluación:

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de Implementación Trimestral						Evidencia	Instrumentos	Recursos	Reformulación de Actividades	% de Logro de Meta
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica docente en el área de Formación Ciudadana y Cívica a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre la planificación curricular, estrategias metodológicas y convivencia en el aula.	Porcentaje de docentes autoevaluados.	Autogestión	Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la autogestión.	Directivo Docente						X	Acta de asistencia. Panel de productos.	Ficha de autoevaluación	Multimedia Fotocopias	Ninguna	100
			Socialización de la ficha de autoevaluación.	Directivo Docente						X	Acta de asistencia. Instrumento contextualizado.		Fotocopias Lapiceros	Ninguna	
			Aplicación de las fichas de autoevaluación.	Directivo Docente						X	Fichas de autoevaluación.		Lapiceros Fotocopias	Ninguna	
			Sistematización de los resultados.	Directivo						X	Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Multimedia Fotocopias	Ninguna	
			Elaboración del plan de mejora personal.	Docente						X	Plan de mejora personal.		Impresiones	Ninguna	

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de Implementación Trimestral						Evidencia	Instrumentos	Recursos	Reformulación de Actividades	% De Logro De Meta
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica docente en el área de Formación Ciudadana y Cívica a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre la planificación curricular, estrategias metodológicas y convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IIEE.	Directivo Docente						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de monitoreo	Multimedia Fotocopias	Ninguna	90
			Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo pedagógico.	Directivo Docente						X	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.		Papelógrafos Lapiceros	Ninguna	
			Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Directivo Docente						X	- Plan anual de trabajo.		Multimedia	Ninguna	
			Diagnóstico del desempeño docente… (Primera visita).	Directivo Docente						X	- Fichas de monitoreo completas.		Impresiones lapiceros	Ninguna	
			Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Directivo						X	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente		Multimedia	Ninguna	
			Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2, 3).	Directivo Docente	X						- Fichas de monitoreo completas.		Impresiones lapiceros	Ninguna	

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de Implementación Trimestral						Evidencia	Instrumentos	Recursos	Reformulación de Actividades	% de Logro de Meta
					0	1	2	3	4	5					
Acompañar la práctica docente en el área de Formación Ciudadana y Cívica mediante talleres de seguimiento y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás.	Número de talleres de seguimiento	Talleres de seguimiento	Planificación de los talleres de seguimiento a los docentes.	Directivo						X	- Plan de taller de seguimiento - Material de información.	Hoja de planificación del evento	Computadora Fotocopias	Ninguna	70
			Organización de los talleres de seguimiento a los docentes.	Directivo		X					- Presentación del taller. - Pista del taller.		Papelógrafos Lapiceros	Ninguna	
			Ejecución de los talleres de seguimiento a los docentes.	Directivo Docentes		X					- Acta de asistencia. - Fotografías		Multimedia Fotocopias	Ninguna	
			Formulación de compromisos docentes.	Directivo Docentes			X				- Informe de compromisos.		Impresiones	Ninguna	
			Seguimiento a los compromisos docentes.	Directivo Docentes				X			- Fotografías. - Videos		Cámara fotográfica	Ninguna	
			Evaluación de los talleres de seguimiento.	Directivo			X				- Informe de monitoreo.		Impresiones	Ninguna	

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación Trimestral						Evidencia	Instrumentos	Recursos	Reformulación de actividades	% de logro de meta
					0	1	2	3	4	5					
Acompañar la práctica docente en el área de Formación Ciudadana y Cívica mediante talleres de seguimiento y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás.	Número de Círculos de interaprendizaje	Círculos de interaprendizaje	Planificación de los círculos de interaprendizaje.	Directivo						X	- Plan de círculos de interaprendizaje. - Listado de necesidades y demandas de aprendizaje.	Hoja de planificación del evento	Multimedia Fotocopias	Ninguna	70
			Organización de los círculos de interaprendizaje.	Directivo			X				- Presentación de la actividad. - Pista de la actividad.		Papelógrafos Lapiceros	Ninguna	
			Ejecución de los círculos de interaprendizaje a los docentes.	Directivo Docentes			X				- Acta de asistencia. - Fotografías.		Impresiones lapiceros	Ninguna	
			Formulación de compromisos docentes.	Directivo Docentes			X				- Informe de compromisos.		Impresiones lapiceros	Ninguna	
			Seguimiento a los compromisos docentes.	Directivo Docentes		X					- Fotografías. - Videos.		Cámara fotográfica	Ninguna	
			Evaluación de los círculos de interaprendizaje.	Directivo		X					- Informe de monitoreo.		Impresiones lapiceros	Ninguna	

Objetivos Específicos	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de Implementación Trimestral						Evidencia	Instrumentos	Recursos	Reformulación de Actividades	% de Logro De Meta
					0	1	2	3	4	5					
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Formación Ciudadana y Cívica.	Porcentaje de docentes autoevaluados y Coevaluados.	Autoevaluación Coevaluación	Socialización de la ficha de evaluación.	Directivo						X	- Presentación de la ficha de evaluación.	Ficha de autoevaluación coevaluación	Multimedia Fotocopias	Ninguna	80
			Aplicación de la ficha de evaluación de desempeño.	Docente		X					- Fichas de evaluación.		Papelógrafos Lapiceros	Ninguna	
			Procesamiento de la información.	Directivo			X				- Informe de resultados.		Impresiones lapiceros	Ninguna	
			Comunicación de los resultados de la autoevaluación y coevaluación.	Directivo			X				- Presentación de fortalezas y debilidades del desempeño docente.		Impresiones lapiceros Multimedia	Ninguna	
			Retroalimentación positiva.	Directivo Docentes			X				- Material de información.		Impresiones lapiceros	Ninguna	
			Compromiso en la búsqueda de la mejora.	Directivo			X				- Compromiso de mejoras.		Impresiones lapiceros	Ninguna	

Objetivos Específico	Indicadores	Estrategias	Actividades	Actores	Nivel de implementación Trimestral						Evidencia	Instrumentos	Recursos	Reformulación De actividades	% de logro De meta
					0	1	2	3	4	5					
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompaña-miento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Formación Ciudadana y Cívica.	Porcentaje de docentes evaluados	Heteroevaluación	Socialización de la ficha de evaluación.	Directivo						X	- Presentación de la ficha.	Portafolio	Multimedia Fotocopias	Ninguna	80
			Aplicación de la ficha de evaluación de desempeño.	Directivo		X					- Fichas de evaluación de desempeño.		Papelógrafos Lapiceros	Ninguna	
			Procesamiento de la información.	Directivo Docentes			X				- Acta de asistencia. - Fotografías		Impresiones lapiceros	Ninguna	
			Comunicación de los resultados de la heteroevaluación.	Directivo Docentes			X				- Informe de compromisos.		Impresiones lapiceros Multimedia	Ninguna	
			Retroalimentación positiva.	Directivo Docentes			X				- Fotografías. - Videos		Impresiones lapiceros Multimedia	Ninguna	
			Compromiso en la búsqueda de la mejora.	Directivo			X				- Informe de monitoreo.		Impresiones lapiceros	Ninguna	

Figura 6. Matriz de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

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

La Evaluación y Monitoreo de la implementación del Plan de Acción, implica la consideración e identificación de algunos posibles riesgos que podrían presentarse en su ejecución. Ante esto, se han propuesto la adopción de algunas medidas con contingencia con la finalidad de garantizar la efectividad de este. Los riesgos y sus medidas a adoptarse relacionadas a cada objetivo específico se presentan a continuación en el siguiente cuadro:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RIESGO	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Formación Ciudadana y Cívica a través de las visitas de observación al aula y la autogestión para recoger información sobre la planificación curricular, estrategias metodológicas y convivencia en el aula.	Poca predisposición de los docentes a las visitas a aula.	Generar un clima de confianza y respeto mutuo mediante el desarrollo de nuestras habilidades interpersonales.
Acompañar la práctica docente en el área de Formación Ciudadana y Cívica mediante talleres de seguimiento y círculos de interaprendizaje para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás.	Generar pocos espacios para la asesoría pedagógica.	Organizar espacios y actividades donde los docentes reflexionen sobre sus prácticas.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Formación Ciudadana y Cívica.	Resistencia a la evaluación de desempeño.	Organizar talleres de sensibilización sobre el proceso de evaluación de desempeño.

Figura 7. Riesgos y medidas a adaptarse del Plan de Acción.

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto para la ejecución del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos, tiempo y dinero, también sus fuentes de financiamiento. El cuadro de presupuesto, es una herramienta presupuestal, 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, de manera anticipada y ordenada, detallándose a continuación:

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia de la autogestión.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.2Socialización de la ficha de auto y coevaluación.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.3Aplicación de las fichas de auto y coevaluación.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.4Sistematización de los resultados.	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
1.5Elaboración del plan de mejora personal	Tercera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.1Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IIEE.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
2.2Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
2.3Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.4Diagnóstico del desempeño docente… (Primera visita).	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
2.5Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Tercera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios

2.6Observación de sesiones de aprendizaje… (Visitas 2, 3…).	Junio – Agosto – Setiembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Recursos propios
3.1Planificación de los talleres de seguimiento a los docentes.	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Municipalidad de Víctor Raúl.
3.2Organización de los talleres de seguimiento a los docentes.	Segunda semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Municipalidad de Víctor Raúl.
3.3Ejecución de los talleres de seguimiento a los docentes.	Junio- Agosto- Octubre.	S/ 50.00 incluye impresiones, refrigerio.	Municipalidad de Víctor Raúl.
3.4Formulación de compromisos docentes.	Junio- Agosto- Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Municipalidad de Víctor Raúl.
3.5 Seguimiento a los compromisos docentes.	Junio- Agosto- Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Municipalidad de Víctor Raúl.
3.6 Evaluación de los talleres de seguimiento.	Julio – Diciembre.	S/ 10.00 de material de escritorio.	Municipalidad de Víctor Raúl.
4.1Planificación de los círculos de interaprendizaje	Primera semana de abril.	S/ 10.00 de material de escritorio.	Municipalidad de Víctor Raúl.
4.2Organización de los círculos de interaprendizaje.	Segunda semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Municipalidad de Víctor Raúl.
4.3Ejecución de los círculos de interaprendizaje.	Mayo - Setiembre	S/ 50.00 incluye impresiones, refrigerio	Municipalidad de Víctor Raúl.
4.4Formulación de compromisos docentes.	Mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Municipalidad de Víctor Raúl.
4.5Seguimiento a los compromisos docentes.	Junio- Agosto- Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	Municipalidad de Víctor Raúl.
4.6Evaluación de los círculos de interaprendizaje	Julio – Diciembre	S/ 10.00 de material de escritorio.	Municipalidad de Víctor Raúl.
5.1 Presentación de la ficha de autoevaluación	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	APAFA
5.2Aplicación de la ficha de autoevaluación	Segunda semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	APAFA
5.3Procesamiento de la información.	Tercera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	APAFA
5.4Comunicación de los resultados de la autoevaluación.	Primera semana de abril.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	APAFA
5.5Retroalimentación positiva.	Junio – Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	APAFA

5.6 Compromiso en la búsqueda de la mejora.	Junio – Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	APAFA
6.1Presentación de la ficha de evaluación.	Primera semana de marzo.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	APAFA
6.2Aplicación de la ficha de evaluación de desempeño.	Segunda semana de abril Junio- Agosto-Octubre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	APAFA
6.3Procesamiento de la información.	Mayo-Setiembre-Noviembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	APAFA
6.4Comunicación de los resultados de la evaluación.	Mayo-Setiembre-Noviembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	APAFA
6.5 Retroalimentación positiva.	Mayo-Setiembre-Noviembre.	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	APAFA
6.6 Compromiso en la búsqueda de la mejora.	Mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes.	APAFA
COSTO TOTAL		S/200.00	

Figura 8. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El Plan de Acción constituye una guía para organizar, orientar e implementar un conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo una propuesta de intervención. Por lo cual, el desarrollo de cada uno de los módulos formativos favorecieron la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás en el área de Formación Ciudadana y Cívica para la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 81758 "Telmo Hoyle De Los Ríos".

El Módulo 0 de inducción brindó información sobre el liderazgo pedagógico, las cinco dimensiones de liderazgo eficaz de Viviane Robinson y su relación con el plan de acción. Asimismo mediante diversas dinámicas realizamos procesos reflexivos sobre el autoconocimiento, la autoevaluación y motivación interna, los cuales nos ayudaron para ejercer el liderazgo pedagógico. A partir de todo esto, se logró el diseño de una ruta de cambio de la gestión escolar de la Institución Educativa N° 81758 "Telmo Hoyle De Los Ríos" desde el enfoque de liderazgo pedagógico, lo cual a partir de ese momento sentí que hay mucho por hacer pero que contamos una herramienta de gestión escolar que nos ayudará en resolver situaciones problemáticas relacionadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

El Módulo 1 Dirección escolar: Gestión de la complejidad y diversidad de la institución educativa, desarrolló el análisis de la situación educativa considerando los lineamientos, la normatividad vigente y los contextos (internacional, nacional y regional) orientado sobre la escuela que queremos y su relación con la definición del problema con potencial de mejora. Asimismo, se desarrolló las habilidades interpersonales de empatía, escucha activa, comunicación y asertividad, los cuales son rasgos importantes que debe ejercer el Líder Pedagógico. A partir de todo esto, se elaboró los desafíos y alternativas relacionados al problema que afecta la mejora de los aprendizajes en la Institución Educativa N° 81758 "Telmo Hoyle De Los Ríos", mediante la chakana de problemas, chakana de potencialidades, el esquema en espiral micro/meso/macro, el cuadro de desafíos y alternativas de solución, lo cual a partir de

ese momento sentí que vamos avanzando en nuestra acción de cambio, basado en un trabajo cooperativo y democrático.

En relación al Módulo 2 Planificación Escolar: la toma de decisiones informada, 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 del Plan de Acción. Asimismo, se ha desarrollado las habilidades del trabajo cooperativo y su importancia de las comunidades de aprendizaje en el rol de líder pedagógico. A partir de todo esto, se elaboró los desafíos y alternativas de solución ante el problema priorizado que afecta la mejora de los aprendizajes, lo cual a partir de ese momento sentí que vamos avanzando en la implementación de la alternativa de solución debido que considerando el análisis situacional de la Institución Educativa, surgen soluciones realistas, viables y medibles en el tiempo.

El Módulo 3 Participación y clima institucional para la organización escolar efectiva, se elaboró el informe del diagnóstico con información de diferentes actores educativos implicados, por ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de los instrumentos cuantitativos y cualitativos. Se aplicó los instrumentos cuantitativos y cualitativos, ficha de monitoreo y cuestionario, con ello se logró recoger información sobre la planificación y las estrategias metodológicas del área de Formación Ciudadana y Cívica; las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo y las percepciones de los docentes, estudiantes y padres de familia sobre la convivencia escolar en la Institución Educativa, sintiéndome muy satisfecho debido a la colaboración y participación de todos los actores educativos. Para lo cual, se retroalimentó en autorregulación emocional, clima institucional y agotamiento profesional.

Por otra parte, en el Módulo 4 Gestión curricular, comunidad de aprendizaje y liderazgo pedagógico, se procedió al procesamiento de los resultados recabados, los cuales fueron analizados relacionándolos con los procesos de gestión institucional, compromisos de gestión y competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo implicados; también se precisó las soluciones para el problema con sus respectivos argumentos basados en las dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson; se elaboró un cuadro de alternativas de solución priorizadas con sus objetivos específicos y por último se indagó sobre los insumos para elaborar referentes conceptuales y de experiencias anteriores relacionadas a las alternativas de solución priorizadas, sintiéndome satisfecho por el gran avance en el plan de acción. Asimismo, se

retroalimentó en la gestión positiva del conflicto, manejo de situaciones de violencia y sobre la disciplina restaurativa desde el rol directivo.

Finalmente, en el Módulo 5 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, se brindó las orientaciones y la estructura para la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de aprendizaje en la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás en el área de Formación Ciudadana y Cívica, que involucra la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. Asimismo, se considera la valoración de las diferencias, la convivencia democrática y el bienestar intercultural e inclusivo. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de los contenidos temáticos y transversales de los módulos de formación del diplomado y la segunda especialidad, sintiéndome muy orgulloso de los significativos logros durante todo el proceso de formación como gestor escolar con liderazgo pedagógico.

10. Lecciones aprendidas

En el proceso de formación en el Diplomado de Gestión Escolar y Segunda Especialidad con mención en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, rescato las siguientes lecciones:

-El Director debe generar capital social en sus instituciones educativas mediante el desarrollo de habilidades interpersonales porque son aquellas que permiten establecer vínculos y relaciones estables y afectivas con las personas basadas en la confianza, colaboración, responsabilidad colectiva y apoyo mutuo, lo que promoverá el crecimiento personal y profesional de todos los actores educativos y propiciará la construcción del clima institucional más acogedor.

-La importancia de gestionar la convivencia escolar y la participación de la comunidad en las instituciones educativas, para lo cual se debe tener en cuenta las tres grandes líneas de acción para el desarrollo de la convivencia escolar, como son: la promoción de la convivencia escolar, la prevención de la violencia escolar y la atención de casos de violencia y acoso escolar, lo que permitirá construir una convivencia escolar democrática.

-Las instituciones educativas debe transformarse en comunidades profesionales de aprendizaje cuyos integrantes actúan complementariamente bajo aspiraciones, objetivos, proyectos, compromisos y modos de hacer compartidos, logrando instalar una cultura de colegialidad participativa permanente para ofrecer una verdadera calidad educativa en la comunidad educativa en general (docentes, directivos, estudiantes, padres de familia y comunidad).

-Las estrategias que permite a un directivo líder gestionar una institución educativa a favor de los aprendizajes son dos el monitoreo, acompañamiento y se, suma una tercera, la evaluación del desempeño docente, lo que permitirá elaborar el plan de mejora personal el cual está directamente vinculado con lo establecido en el Marco del Buen Desempeño Docente, con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes mediante una educación de calidad, siendo la base para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible en el presente siglo XXI.

Referencias

Ministerio de Educación Nacional. (2008). Evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guía metodológica. Lima: MENC

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

Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Fascículo de Gestión Escolar centrada en los aprendizajes*. *Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (2015a). *Manual de Gestión Escolar. Directivos construyendo escuela.* Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (2015b). *Rutas del aprendizaje*. ¿Qué y cómo aprenden nuestros niños? Área curricular Personal Social 5° y 6° grados de educación primaria. Lima: MINEDU

Ministerio de Educación del Perú. (2016a). *Resolución de Secretaría General N° 008 "Norma que establece disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la Educación Básica".* Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (2016b). *Resolución Ministerial N° 649 "Programa Curricular de Educación Primaria".* Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (2016c). *Propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar.* Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (2017a). *Moni*toreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (2017b). *Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente.* Lima: MINEDU.

Valdés, H. (2009). *Manual de Buenas Prácticas de Evaluación de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima: Consejo Nacional de Educación.

Apéndices

INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN EL TRABAJO ACADÉMICO

FICHA DE OBSERVACIÓN DE LA CLASE

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
NOMBRE DE LA I.E.	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:	UGEL:
NIVEL: Secundaria	DRE:

DATOS DEL OBSERVADOR					
1. Cargo del observador	Director ( ) Subdirector ( )	2. Fecha del monitoreo			
			Día	Mes	Año

Datos del docente observado → *Datos a ser registrados consultando al docente*			
3.- Apellidos y Nombres:		4.Especialidad	

Datos de la sesión observada → *Datos a ser registrados mediante la observación*							
5. Área o áreas desarrolladas → *Anotar en el siguiente espacio*							
6.Denominación de la sesión:							
7. Nivel educativo:	Inicial ( )	Primaria ( )	Secund. ( )	8. Grado(s) o año(s) en el aula:		9. Sección:	
6. Turno	Mañana ( )	Tarde ( )	7. Duración de la sesión observada:		_____ hrs., _____min.		

NIVEL DE AVANCE		
Logrado	**Cumple con lo previsto en el ítem**	**3**
En proceso	**Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem**	**2**
En inicio	**Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.**	**1**

II. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

A) Planificación curricular basado en rutas de aprendizaje				
Complete los ítems 01 - 05 mediante la observación de la sesión y revisión de la programación		**Valoración**		
01	El/la docente realiza su programación curricular en el área de **formación ciudadana y cívica** teniendo en cuenta el enfoque por competencias.	1	2	3
02	El/la docente contextualiza la programación curricular de acuerdo a la zona y a las características de los estudiantes.	1	2	3
03	El/la docente incluye en su planificación curricular actividades para los procesos pedagógicos y didácticos tomando en cuenta el enfoque del **área de formación ciudadana y cívica.**	1	2	3
04	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.	1	2	3
05	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas dosificando el tiempo para lograr los desempeños.	1	2	3
	Sub total	5	10	15

B) Estrategias metodológicas				
Complete los ítems 06– 15 mediante la observación de la sesión.		**Valoración**		
06	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y el sentido del aprendizaje.	1	2	3
07	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones.	1	2	3
08	El/la docente relaciona los nuevos aprendizajes con el contexto sociocultural de los estudiantes.	1	2	3
09	El docente usa estrategias metodológicas tomando en cuenta el enfoque del área de formación ciudadana y cívica.	1	2	3
10	El/la docente usa estrategias que favorece el desarrollo de las competencias (Convive respetándose a sí mismo y a los demás o Participa en asuntos públicos para promover el bien común) del área de Formación Ciudadana y Cívica.	1	2	3
11	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades.	1	2	3
12	El/la docente utiliza estrategias que promueven en los estudiantes liderazgo y participación en los asuntos de la comunidad local y/o regional.	1	2	3
13	El/la docente utiliza estrategias que promueven actitudes democráticas en los estudiantes.	1	2	3
14	El/la docente utiliza estrategias que promueven la reflexión, el intercambio de ideas y el pensamiento crítico en los estudiantes.	1	2	3
15	El/la docente teniendo en cuenta las competencias y capacidades del área de formación ciudadana y cívica, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2	3
Sub total		10	20	30

Comentarios

Compromisos

Encargado(a) del monitoreo	**Docente monitoreado(a)**

CUESTIONARIO SOBRE EL MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO DOCENTE

OBJETIVO: Recepcionar información de los docentes sobre el aspecto de monitoreo y acompañamiento en la Institución Educativa Nº 81758 Telmo Hoyle De Los Ríos

PREGUNTA QUE HACE EL ESPECIALISTA	**RESPUESTA QUE DA EL DOCENTE**
¿De qué manera se elabora el plan de monitoreo y acompañamiento en la I.E.?	
¿Cómo se realiza el monitoreo y acompañamiento en tu I.E.?	
¿Cuántas veces al año se realiza el monitoreo y acompañamiento?	
¿De qué manera el monitoreo y acompañamiento mejora tu practica pedagógica?	
¿Cómo se les reconoce o estimula a los docentes que tienen una labor destacada en la I.E.?	

CUESTIONARIO SOBRE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

JUSTIFICACIÒN: Como seguramente sabes desde la institución educativa estamos tratando de mejorar la convivencia y que nuestros estudiantes aprendan a resolver los conflictos de forma dialogada y positiva, para evitar que aparezcan casos de violencia. Para eso es muy necesario conocer la percepción de los estudiantes, docentes y padres de familia. Por ello, te rogamos que contestes sinceramente este cuestionario, al tiempo que te invitamos a participar en las actividades e iniciativas que se van a llevar a cabo.

PREGUNTA QUE HACE EL DIRECTIVO	**RESPUESTA QUE DA EL ESTUDIANTE, DOCENTE O PADRES DE FAMIILIA**
¿Qué piensa sobre la violencia escolar?	
¿De qué manera las situaciones de violencia escolar afectan a los estudiantes?	
¿Qué casos de violencia escolar has observado en el aula o institución educativa?	
¿Cómo se diseñan y aplican las normas de convivencia en el aula y/o institución educativa?	
Cuando se presenta en el aula y/o Institución Educativa alguna situación de violencia ¿Cómo actúas habitualmente?	
¿Qué estrategias de promoción, prevención y atención de casos de violencia escolar utiliza la institución educativa?	
¿Qué ideas se te ocurren para solucionar las situaciones de violencia?	

La docente monitoreada desarrolla su sesión de aprendizaje realizando unas preguntas, para la participación de los estudiantes, luego realiza una retroalimentación elemental de lo desarrollado en clase. Asimismo, los estudiantes realizan actividades individuales con su libro texto, siendo su estrategia metodológica para desarrollar la competencia convive respetándose a sí mismo y a los demás.

El rol directivo, desde un enfoque de liderazgo pedagógico, es de un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, para lograr en sus docentes un buen desempeño pedagógico y por consiguiente la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.