

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA SE EXPRESA ORALMENTE EN SU LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DE II CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 210 “DULCE VIRGEN DE FATIMA” - DISTRITO DE TRUJILLO - UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE - LA LIBERTAD.

TRABAJO ACADEMICO PARA OPTAR EL TITULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN GESTION ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO

AÑORGA CARBONEL, Rosario

La Libertad – Perú

2018

5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para promover la expresión oral.....	24
5.1.2.2.2. Estrategias Metodológicas	24
5.1.2.2.3. Recursos y materiales educativos para desarrollar la expresión oral.....	25
5.1.2.2.4. Las normas de convivencia en el aula.....	25
5.2 Experiencia Exitosa.....	26
6. Diseño del Plan de Acción.....	27
6.1 Objetivos	27
6.1.1 Objetivo general.....	27
6.1.2 Objetivos específicos	27
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	27
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	32
8. Presupuesto	37
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	39
10. Lecciones Aprendidas	41
Referencias.....	42

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de Problemas	5
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados	9
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	12
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	29
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y evaluación del Plan de Acción	33
<i>Figura 6.</i> Matriz de Riesgos y medidas a adoptarse	36
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	37

Introducción

El presente trabajo académico referido al problema priorizado: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia se expresa oralmente en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo del nivel Inicial de EBR de la Institución Educativa N° 210 “Dulce Virgen de Fátima” del distrito de Trujillo – Unidad de Educación Educativa Local (UGEL) 04; se realizó con la finalidad de buscar formular y sustentar como estrategia fundamental de intervención: la implementación del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que contribuya a la mejora continua de la práctica docente.

La problemática encontrada corresponde al área de Comunicación evidenciándose que en la actualidad algunas docentes de la institución educativa continúan aplicando estrategias tradicionales, que si bien han logrado transmitir aprendizajes a los estudiantes, estos no han desarrollado la competencia de expresión oral. Luego de analizar la problemática se plantea como meta que todas las docentes de la IE apliquen, en su práctica pedagógica diaria, estrategias que permitan desarrollar la competencia oral de acuerdo a los lineamientos del enfoque comunicativo, donde los estudiantes sean los protagonistas de sus aprendizajes.

El presente trabajo académico consta de 10 acápite. El acápite uno hace mención a la problemática encontrada describiendo el contexto socio cultural donde se encuentra la IE. Asimismo, se detalla la formulación del problema identificado, el acápite dos presenta los resultados cuantitativos y cualitativos encontrados en base al diagnóstico, para lo cual se utilizó los instrumentos como la ficha de monitoreo del Ministerio de Educación para el aspecto cuantitativo y la ficha del grupo focal para obtener los resultados cualitativos, el acápite tres se refiere al rol que desempeña el Líder Pedagógico en la escuela quien gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento pedagógico, participando en forma activa y reflexiva buscando soluciones conjuntas para alcanzar o mejorar las metas de aprendizaje

En el acápite cuatro se presenta el planteamiento de la alternativa de solución frente a la problemática priorizada habiéndose seleccionado la alternativa más relevante que es la implementación del Plan de Monitoreo Acompañamiento Evaluación (MAE) para recoger información de la práctica pedagógica, analizarla, sistematizarla y tomar decisiones que conlleven a fortalecer o re direccionar el actuar

de las maestras , en el acápite cinco se describe el marco conceptual que sustenta de manera teórica las alternativas de solución, en el acápite seis se presenta el diseño del Plan de Acción donde se detalla las actividades y el cronograma que deben desarrollarse, en base a los objetivos planteados en el acápite siete se presenta el plan de monitoreo y evaluación el cual servirá para evaluar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, en el acápite ocho se presenta el presupuesto el cual detalla los costos que supondrá el Plan de Acción, en el acápite nueve se detalla el proceso de empoderamiento de la información a través de los módulos formativos desarrollados los que permitieron fortalecer las capacidades de liderazgo pedagógico de los directivos; finalmente, en el acápite diez se describen las lecciones aprendidas durante la ejecución de los módulos y la repercusión que ha tenido en el Líder Pedagógico como agente generador de cambio en la institución educativa y su influencia en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa. N° 210 “Dulce Virgen de Fátima”

La Institución Educativa N° 210 Dulce Virgen de Fátima está ubicada en el Jr. Wiracocha N° 194, en la intersección de la Av. los Incas con la calle Huáscar, urbanización Santa María del distrito de Trujillo, provincia Trujillo de la región La Libertad. La IE., que pertenece al nivel inicial, se encuentra ubicada en el perímetro de la ciudad donde el caos vehicular es uno de los principales problemas que atenta contra la vida y seguridad de nuestros estudiantes, seguido de la delincuencia al encontrarse ubicada a escasas cuadras del mercado mayorista y del emporio comercial más grande de la ciudad.

La IE se encuentra a una cuadra de la avenida “Los Incas”, que es una de las principales avenidas de la ciudad, presenta un gran caos vehicular, por lo que se hace necesario establecer alianzas con la Municipalidad Provincial de Trujillo, Policía Nacional y Seguridad Ciudadana. Para afrontar esta situación, se debe brindar una formación sobre seguridad vial, para que los estudiantes asuman comportamientos que denotan cuidados por su persona frente a situaciones de riesgo, también se fomenta que valoren positivamente sus características biológicas, psicomotoras, intelectuales, afectivas y sociales, y manifiesten sentimientos de seguridad y confianza, en interacción con su medio natural y social, estas se realizan a través de acciones que permitan el desarrollo de la competencia de expresión oral del área de Comunicación

La Institución Educativa N° 210 “Dulce Virgen de Fátima” fue creada en el año 1951, cuenta con una infraestructura moderna que se ha ido modificando a través del tiempo. En la actualidad consta de 3 pabellones de un piso, en donde existen 7 aulas amplias bien iluminadas y ventiladas. Asimismo, cuenta con una batería de servicios higiénicos y tres aulas pequeñas que no cumplen con las características básicas para atender a niños del nivel inicial; sin embargo, éstas tienen que ser habitadas por la necesidad de servicio; Finalmente se cuenta con ambientes administrativos ubicados en la segunda planta, una sala de educación psicomotriz, sala de profesores y un ambiente de cocina.

Desde su creación en el año 1951 atiende en forma ininterrumpida a niños de 3, 4 y 5 años de edad. Actualmente, se cuenta con un promedio de 250 niños, los cuales están distribuidos en 10 aulas a cargo de 10 docentes (6 nombradas y 4 contratadas). Teniendo presente la visión de la IE que es la de formar niños y niñas que practiquen valores, que potencien sus habilidades comunicativas y que busquen solución creativa a situaciones cotidianas, la institución educativa ha logrado posicionarse en la localidad como una de las más reconocidas en el nivel inicial.

La relación con los vecinos es cordial y de permanente coordinación, con quienes se ha logrado fortalecer la seguridad durante las 24 horas, para lo cual se ha contratado un vigilante permanente; así como, se ha adquirido una alarma de largo alcance. En los últimos 4 años se ha establecido convenio con la Universidad Privada Antenor Orrego la cual envía a sus alumnas de los últimos ciclos para la ejecución de la práctica profesional. En el ámbito interno se mantiene una estrecha relación con los órganos de APAFA como son el Consejo Directivo, Consejo de vigilancia, Comités de aula y CONEI, quienes apoyan en la labor educativa que se desarrolla, siendo el soporte económico para brindar un servicio de calidad.

Como Líder Pedagógico la mirada está centrada en mejorar el nivel de aprendizaje de los estudiantes, específicamente mejorar la competencia de expresión oral en el área de Comunicación, para ello se pretende implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) con la finalidad de institucionalizar la mejora continua de la práctica pedagógica, y así fortalecer las capacidades profesionales de las docentes.

1.2 Formulación del Problema Identificado

En la Institución Educativa. N° 210 “Dulce Virgen de Fátima”, luego de analizar las actas, y cuadros estadísticos de evaluación de los aprendizajes a nivel de las tres edades, encontramos que los niveles de logro en el área de Comunicación en la competencia se expresa oralmente en su lengua materna, no se han alcanzado las metas trazadas; así mismo se evidencia en las visitas de aula y fichas de monitoreo realizadas durante el año escolar 2016 y 2017, pese a que las maestras están permanentemente interactuando con los estudiantes, algunas de ellas siguen

utilizando prácticas pedagógicas tradicionales las que no permiten que los estudiantes tengan un nivel óptimo de aprendizajes. Frente a ello, se plantea el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia se expresa oralmente en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del nivel inicial de EBR de la Institución Educativa N° 210 “Dulce Virgen de Fátima” del distrito de Trujillo - UGEL 04.

Frente a este problema priorizado se han encontrado causas que lo han ocasionado, debiendo señalar que existe escaso compromiso de parte de algunas docentes para ejecutar su labor pedagógica. Una de las causas es el limitado acompañamiento pedagógico centrado en la reflexión crítica, pues el acompañamiento se desarrolla fuera de la jornada laboral, razón por la cual algunas docentes no disponen de tiempo para ello. El factor asociado es monitoreo, acompañamiento y evaluación vinculado a asesoría crítica reflexiva, originando el desarrollo de sesiones que no responden a lo planificado. Frente a ello se propone fortalecer el trabajo colegiado para acompañar y brindar orientaciones sobre planificación que realmente recoja intereses y necesidades de los estudiantes.

Otra de las causas es el incumplimiento de las normas de convivencia en el aula, algunas docentes no trabajan los acuerdos al iniciar el desarrollo de la sesión, porque consideran que pierden tiempo. El factor asociado es convivencia escolar, específicamente gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Todo esto ha provocado que los estudiantes continuamente interrumpen el desarrollo de sesiones de aprendizaje. Para ello se propone desarrollar talleres de habilidades interpersonales y estrategias que permitan apoyar la autorregulación positiva de los estudiantes.

La tercera causa es el inadecuado empleo de estrategias que favorezcan el desarrollo de la competencia se expresa oralmente en su lengua materna, quienes se resisten al cambio de la aplicación del enfoque comunicativo y cumplen su función de manera rutinaria. Entre los factores que se relacionan a esta causa es la gestión del currículo vinculada a la motivación y capacidades docentes. Todo ello ha originado estudiantes que no desarrollan aprendizajes significativos. Frente a ello, se plantea desarrollar talleres de fortalecimiento de capacidades sobre estrategias para favorecer el desarrollo de la competencia oral.

Una cuarta causa es el uso inadecuado del tiempo en el desarrollo de las actividades de aprendizaje, que relacionado con el mal uso y manejo de los recursos y materiales educativos, dificultad que impide el nivel de logro en el área de Comunicación no alcance las expectativas de acuerdo a las metas trazadas. El factor asociado es gestión del currículo en relación a la motivación y capacidades docentes originando estudiantes desmotivados, indiferentes con las actividades que se desarrollan. Frente a ello se propone fortalecer círculos de interaprendizaje para favorecer el intercambio de experiencias.

Para poder atender a estas causas que permitan superar el problema es necesario considerar las fortalezas con las que contamos: gestionar con La APAFA para que se solicite al personal competente que manejan el enfoque comunicativo, para brindar la capacitación y soporte pedagógico al personal docente, Así mismo, se cuenta con una buena infraestructura con aulas equipadas, recursos y materiales educativos modernos, además el clima en el que se desarrollan las actividades educativas es adecuado. Es necesario considerar también que como Líder Pedagógico se elaborará el Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación para gestionar la mejora continua de la práctica pedagógica, la que contribuirá a mejorar los niveles de logro en el área de Comunicación, específicamente en la competencia se expresa oralmente en su lengua materna.

Para la formulación y sustentación de las causas del problema se tuvo en cuenta el árbol de problemas, el cual presentamos a continuación:

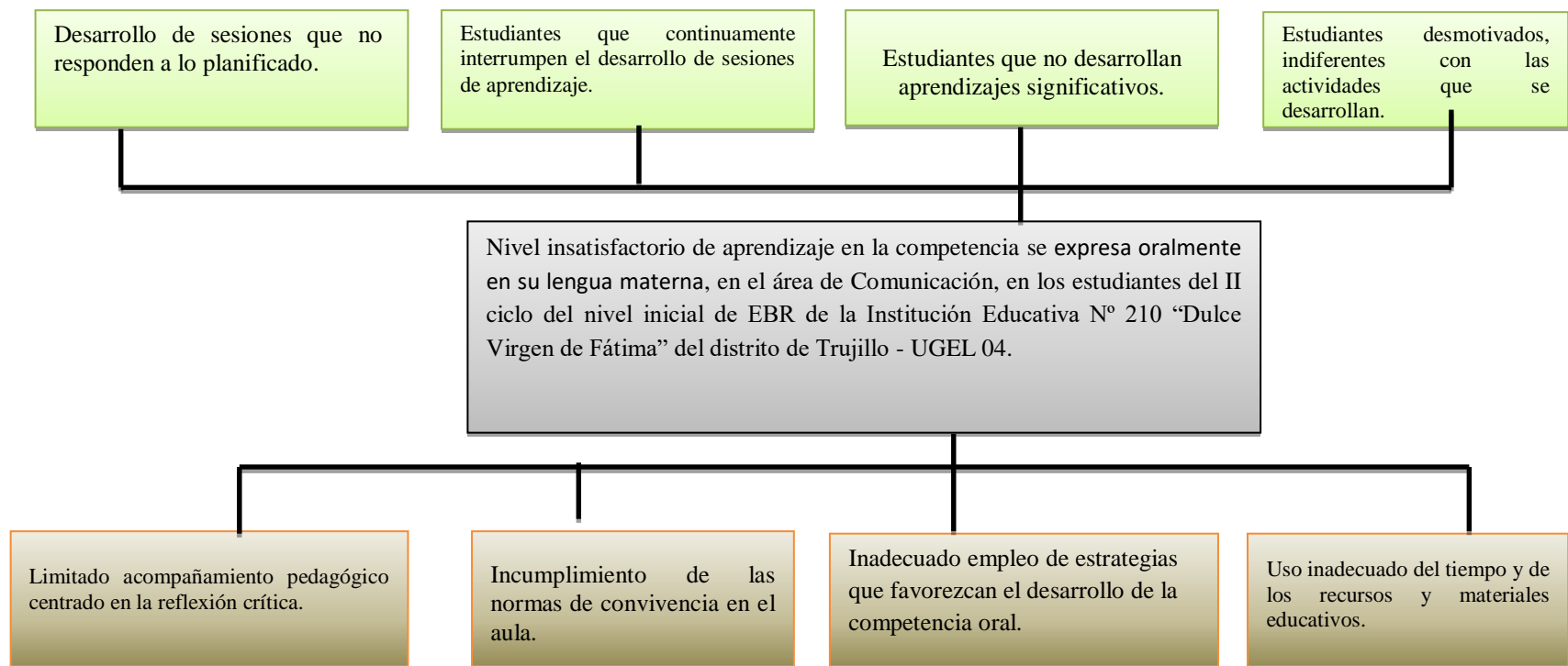


Figura 1: Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos Para obtener los resultados cuantitativos se aplicó la técnica de la observación y el instrumento la ficha de monitoreo, en ese sentido se obtuvo los siguientes resultados: El 80% de los docentes, presentan dificultades para generar interacciones positivas entre los estudiantes que promuevan una convivencia democrática en el aula, generando un ambiente propicio para el aprendizaje.

Por otro lado, el 80% de docentes tiene algunas dificultades en cuanto al manejo del tiempo dedicado a las actividades pedagógicas. Esto se debe a que no manejan estrategias que les permitan controlar las normas de convivencia en el aula, así como las interrupciones y acciones accesorias ni aquellas que generan aprendizajes significativos sobre las no pedagógicas durante la sesión de aprendizaje.

Finalmente el 70% de las maestras muestran dificultad para realizar las adecuaciones de las estrategias metodológicas que favorezca el desarrollo de la expresión oral de acuerdo al enfoque comunicativo. Esto se debe a que las docentes no manejan el enfoque comunicativo y no han trabajado de manera colegiada, debido al limitado acompañamiento pedagógico y a que las docentes, no participan de las reuniones de interaprendizaje en donde intercambien sus experiencias, no se capacitan para poder interpretar en forma pertinente el currículo.

2.1.2 Resultados cualitativos Para obtener los datos se aplicó la técnica del grupo focal y como instrumento la guía de preguntas. Frente a ello, las docentes consideran que el plan de monitoreo es presentado y socializado con toda la comunidad docente. Así mismo, las docentes consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza el directivo es sostenido durante todo el año.

El acompañamiento pedagógico es considerado por las docentes como una herramienta fundamentalmente habilitadora, siendo el rol principal del directivo aportar al desarrollo de las capacidades pedagógicas de los docentes. Ciertamente esto requiere de una mayor esfuerzo y exigencia del acompañante y de los acompañados por que si queremos mejorar la enseñanza para mejorar el rendimiento escolar

entonces necesitamos discernir todo lo que implica la tarea de modificar las estrategias de enseñanza que prevalecen en la metodología tradicional.

Finalmente, consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico se realiza a través de diversas estrategias como el asesoramiento luego de la visita realizada, talleres de fortalecimiento y GIAs, entre otras. Al respecto, en el MBDDirectivo establece, en la competencia seis 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.

También, es necesario considerar la generación de comunidades profesionales de aprendizaje, la participación de todos los actores educativos involucrándolos en el trabajo colaborativo y en equipo, basándose en una Comunicación horizontal, asertiva y escucha atenta, desarrollando en ellos sus habilidades interpersonales con énfasis en el control de sus emociones en beneficio de la comunidad educativa y por ende la mejora de la calidad de los aprendizajes.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo académico es Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia se expresa oralmente en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo del nivel Inicial de EBR de la Institución Educativa N° 210 Dulce Virgen de Fátima del distrito de Trujillo - UGEL 04 Sur Este - La Libertad.

La ejecución del presente Plan de Acción contribuirá significativamente al logro de los objetivos institucionales y a concretizar nuestra visión de ser al 2021 una institución educativa inicial inclusiva que en la provincia de Trujillo destaque y sea reconocida por su calidad en la formación integral de los estudiantes de 3,4 y 5 años , que practiquen valores sociales , ambientales que potencien sus habilidades comunicativas en la búsqueda de soluciones creativas a situaciones cotidianas bajo el enfoque crítico reflexivo intercultural; iniciando en ellos su formación para ser futuros

ciudadanos autónomos, independientes, con participación proactiva y competente en su medio, en labor permanente y compartida entre la familia y con personal docente calificado.

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 dificultades para aplicar estrategias metodológicas que promuevan la expresión oral de acuerdo al enfoque comunicativo, dificultades en cuanto al manejo de las normas de convivencia. Por otro lado, los docentes no realizan las adecuaciones de las estrategias metodológicas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes. Esto se debe a que los docentes no han recibido la asesoría correspondiente, tampoco se ha realizado un trabajo colegiado ni reuniones de interaprendizaje para fortalecer sus capacidades.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados tenemos el proceso referido programar el tiempo para el aprendizaje (PO 02.2) que se relaciona con la competencia 3 del Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo): Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos materiales de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. Se puede afirmar que se ha cumplido con el compromiso de gestión N° 1 Progreso anual de todos y todas los estudiantes de la institución.

Otro de los procesos que se encuentran implicados respecto a los hallazgos encontrados es el referido al desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1), el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1) De la misma manera, se relaciona con la competencia 5 del MBDDirectivo: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. También, se puede afirmar que se han cumplido los compromisos de gestión: Progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes, retención anual de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

Se obtuvo las siguientes conclusiones con respecto al instrumento cualitativo: En la Institución Educativa se cuenta con un plan de monitoreo y acompañamiento el que es socializado con toda la comunidad educativa, así mismo este monitoreo es sostenido durante todo el año. Por otro lado, el monitoreo y acompañamiento se

realiza a través de diversas estrategias como el asesoramiento luego de las visitas realizadas, talleres de fortalecimiento y GIAs. Estos hallazgos se vinculan con el proceso de gestión (PO04.3) el cual hace referencia a la realización del acompañamiento pedagógico. De la misma manera, se relaciona con la competencia 6 MBDD: Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta. Finalmente se puede concluir que se ha cumplido con el compromiso de gestión, acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la Institución Educativa.

El reto que tiene el equipo directivo es promover un nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia se expresa oralmente en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del II ciclo del nivel Inicial de EBR de la Institución Educativa N° 210 “Dulce Virgen de Fátima” del distrito de Trujillo - UGEL 04. Asimismo, se presentan los siguientes desafíos: utilizar estrategias metodológicas activas de acuerdo al enfoque comunicativo, implementar el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación, promover un clima adecuado dentro del aula y optimizar el uso adecuado de los recursos y materiales educativos que en la practica pedagógica garanticen aprendizajes de alta calidad.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia se expresa oralmente en su lengua materna, en el área de Comunicación, en los estudiantes del II ciclo del nivel inicial de EBR de la Institución educativa N° 210 del distrito de Trujillo.	<p>Resultados cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 80% de los docentes, presentan dificultades para generar interacciones positivas entre los estudiantes que promuevan una convivencia democrática en el aula, generando un ambiente propicio para el aprendizaje - 80% de docentes tiene algunas dificultades en cuanto al manejo del tiempo dedicado a las actividades pedagógicas -70% de las maestras muestran dificultad para realizar las adecuaciones de las estrategias metodológicas que favorezca el desarrollo de la expresión oral de acuerdo al enfoque comunicativo 	Procesos operativos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar P004: Gestión de los Aprendizajes PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación	<p>1 Progreso Anual de aprendizajes de todos y todas los estudiantes de la IE.</p> <p>4 Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.</p> <p>5 Gestión de tutoría y la convivencia escolar.</p>	Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica para asegurar los logros de aprendizaje.
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>Monitoreo y acompañamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - las docentes consideran que el plan de monitoreo es presentado y socializado con toda la comunidad docente - consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza el directivo es sostenido durante todo el año - consideran que el monitoreo y acompañamiento pedagógico se realiza a través de diversas estrategias como el asesoramiento luego de la visita realizada, talleres de fortalecimiento y GIAs, entre otras -El acompañamiento pedagógico es considerado por las docentes como una herramienta fundamentalmente habilitadora, siendo el rol principal del directivo aportar al desarrollo de las capacidades pedagógicas de los docentes 	P003: Fortalecer el Desempeño Docente. P005: Gestionar la convivencia Escolar y la participación.	4 Acompañamiento y Monitoreo a la práctica Pedagógica en la IE.	6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Viviane Robinson citada en el texto del módulo introductorio Ministerio de educación (2016), el rol del directivo como líderes pedagógicas abarca varias dimensiones. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea definir metas claras y consensuadas a favor de los aprendizajes en donde todas las docentes manejen estrategias metodológicas de acuerdo al enfoque comunicativo, dosifiquen en forma pertinente el uso del tiempo y utilicen los recursos y materiales educativos de manera asertiva en cada actividad de aprendizaje. Es necesario que todos los actores educativos conozcan las metas establecidas para lograr que los estudiantes mejoren sus aprendizajes y que estos sean de calidad.

De acuerdo al problema priorizado se ha considerado también la segunda dimensión que hace referencia a la asignación de recursos en forma estratégica. Para ello se ha planteado la distribución y organización en forma oportuna de los recursos y materiales educativos del área de Comunicación para desarrollar la competencia de expresión oral. Para ello es importante que el directivo gestione en forma oportuna diferentes recursos para dotar a las docentes de mayores oportunidades para desarrollar sus sesiones de aprendizaje.

Respecto a la tercera dimensión señalada por Robinson sobre la planificación y evaluación de la enseñanza y el currículo, se plantea realizar la implementación del monitoreo y acompañamiento pedagógico porque permitirá recoger y analizar la información de las actividades pedagógicas que realizan las docentes para tomar decisiones y así fortalecer o redireccionar la práctica pedagógica.

Viviane Robinson establece una cuarta dimensión la cual se refiere a promover la participación de las docentes en el aprendizaje y su desarrollo profesional. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea organizar los equipos de edad para llevar a cabo las reuniones de interaprendizaje en donde de manera colegiada se fortalezcan las capacidades docentes en el manejo de estrategias de acuerdo al enfoque comunicativo, que permitirá mejorarla competencia se expresa en su lengua materna en nuestros estudiantes.

Robinson establece una última dimensión que considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se

plantea que el directivo desde su rol de Líder Pedagógico, debe realizar una gestión oportuna del clima escolar a fin de que los procesos educativos se ejecuten en forma asertiva. Para ello, es necesario considerar la organización adecuada de los ambientes, distribución y organización del mobiliario, recursos y materiales educativos de modo tal, que los actores educativos sientan la comodidad para desarrollar la acción pedagógica.

En la siguiente figura se ordenan las dimensiones del liderazgo, y el análisis de las acciones y el objetivo con que se realizaron para dar solución al problema presentado en la institución educativa:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas	Diseñar y planificar estrategias de solución ante la problemática encontrada a partir de del análisis de la realidad y los resultados de las actas de evaluación.	Permite analizar los resultados de aprendizajes obtenidos durante el año anterior y a partir de ello en forma participativa tomar decisiones de mejora
Uso estratégico de recursos	Gestionar con equidad y eficiencias los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros necesarias que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes	Favorece que los estudiantes cuenten con las condiciones óptimas para desarrollar las actividades educativas y obtengan mejores aprendizajes.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Diseñar un plan de monitoreo y acompañamiento para el manejo eficiente de las herramientas pedagógicas, mediante el trabajo colegiado. Monitorear en la práctica pedagógica el uso de las herramientas pedagógicas. Monitorear el uso y manejo de los recursos y materiales educativos, mediante jornadas pedagógicas.	Permite verificar la calidad de la práctica pedagógica y con ello garantizar que los estudiantes reciban una educación acorde a sus necesidades y demandas.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Organizar sistemáticamente actividades de capacitación para el manejo eficiente de las herramientas pedagógicas, mediante jornadas pedagógicas y un trabajo planificado.	Es necesario promover la participación activamente con las docentes y su desarrollo profesional formal e informal, en la mejora de sus capacidades
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Impulsar un clima óptimo para la buena convivencia dentro y fuera del aula.	Resulta importante establecer relaciones de confianza y normas que apoyen el compromiso de los docentes sobre la base de un buen clima.

Figura 3: Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Luego de haber realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia se expresa oralmente en su lengua materna en el área de Comunicación de II ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 210 “Dulce Virgen de Fátima” del distrito de Trujillo - UGEL 04., se ha seleccionado la alternativa más relevante, la implementación del monitoreo acompañamiento y evaluación (MAE) de la práctica pedagógica a los docentes del nivel inicial, para recoger información de la, analizarla, sistematizarla y tomar decisiones que conlleven a fortalecer o redireccionar el actuar de las maestras frente a la problemática priorizada.

La selección del MAE obedece a la necesidad de mejorar el nivel de logro en la competencia se expresa oralmente en su lengua materna de los estudiantes del nivel inicial, así como mejorar la gestión de la IE. En el aspecto curricular este se lograra implementando el Proyecto Curricular de la Institución Educativa PCIE con el Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB), mejorando el diseño de las unidades de aprendizaje y considerando el enfoque por competencias. En el aspecto administrativo implementando el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y considerando los compromisos de gestión. En el aspecto de convivencia, dando mayor énfasis al fortalecimiento de nuestras relaciones interpersonales. El monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica se realizará con el propósito de fortalecer las capacidades de las docentes en cuanto a la aplicación de estrategias metodológicas basadas en el enfoque comunicativo, los aspectos mencionados permitirá alcanzar la meta trazada como es el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes, así como lograr mantener la población escolar de acuerdo a las metas de atención.

El MAE como estrategia de mejora educativa buscará atender a las necesidades de las maestras del nivel inicial en lo referente al área de Comunicación, respondiendo a las características del contexto donde se encuentra ubicada la Institución Educativa, la que pertenece a una de las urbanizaciones más antiguas de la localidad y está situada cerca de la zona comercial de la ciudad de Trujillo, donde la preponderancia del comercio ha traído consigo, delincuencia, comercio ambulatorio, caos vehicular, pero también es una zona cercana a parques y jardines. Este contexto será utilizado

para promover experiencias significativas que permitirá que nuestros estudiantes desarrollen su expresión oral, para lo cual se planificarán diferentes actividades pedagógicas en el Plan Curricular Anual (PCA), que respondan a la problemática planteada.

El monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones (MINEDU 2014) Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un periodo de tiempo. Lo dicho se sustenta en experiencias sistematizadas por el MINEDU en el año 2016, como en buenas prácticas ejecutada por la Unidad de Gestión Educativa Local de Morropón-Piura la cual a través del monitoreo y acompañamiento al menos tres veces al año logró aprendizajes significativos, ya que sus directivos y maestros recibieron asistencia técnica y fueron motivados en relación al uso efectivo del tiempo, mejora del clima institucional, y participación de la comunidad. Otra experiencia exitosa fue la realizada por la IE. “Luisa del Carmen Del Águila Sánchez” del distrito de la Bada de Shilcayo de Tarapoto, provincia y región de San Martín en el año 2015, quienes implementaron el sistema de mejora de la calidad educativa a través del monitoreo y acompañamiento pedagógico, logrando convertirla en una cultura institucional, generando logros significativos de aprendizaje en sus estudiantes.

El director desde su rol como Líder Pedagógico gestiona la calidad de los procesos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje (MBDDirectivo 2013), por ello se hace necesario monitorear y orientar el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función de las necesidades específicas de los estudiantes de nuestra IE específicamente en la competencia de se expresa oralmente en su lengua materna. Asimismo, es necesario realizar un trabajo colegiado con las maestras a través de los equipos de edad que les permita intercambiar experiencias para fortalecer las capacidades docentes y lograr mejores resultados de aprendizaje. Para ello, debe promover un entorno ordenado y de apoyo, este aspecto se desarrolla con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales entre todos los actores educativos y crear un clima de confianza donde el objetivo común sea alcanzar óptimos resultados de aprendizaje en nuestros estudiantes.

La implementación del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) de la práctica pedagógica tiene estrecha relación con los procesos de la gestión escolar. Los procesos estratégicos que son desarrollados con el liderazgo del director se enfocan en la formulación de los documentos de gestión que permiten la organización institucional, principalmente en el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PEO1.2) donde se plasman los objetivos y metas de logro de aprendizaje de los estudiantes, el Plan Anual de Trabajo (PEO1.3) en el que se considera la ejecución de todas las actividades educativas planificadas.

Asimismo, tiene relación con los procesos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar dirigido a desarrollar un trabajo colegiado (PO03.1) para fortalecer las capacidades pedagógicas de las maestras, la ejecución del monitoreo y acompañamiento (PO03.3) que permitirá recoger información relevante para poder fortalecer o re direccionar la práctica docente; también se encuentra vinculada con el proceso de soporte al funcionamiento de la IE., con la administración de los recursos humanos, monitoreando el desempeño y rendimiento del personal (PS01.2), con el proceso de adoptar medidas de seguridad, eco eficiencia y manejo de riesgo (PS02.2), con el proceso de distribuir y preservar los bienes, recursos y materiales educativos (PS03.2) que coadyuva a mejorar el proceso de enseñanza para alcanzar los logros de aprendizaje esperados.

El MAE también guarda estrecha relación con la gestión curricular, Marco del Buen Desempeño del Directivo y Compromisos de Gestión Escolar, pues el MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y con ello, la mejora de los aprendizajes considerado en el Compromiso de Gestión N° 1 Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes (RMN° 657-2017-MINEDU). Es necesario considerar que la gestión curricular estará orientada a organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo de la IE. a partir de lo que se debe enseñar y lo que deben aprender los estudiantes MINEDU (2017) promoviendo en los estudiantes el desarrollo de sus competencias.

El cuarto compromiso de la Gestión Escolar que se refiere al Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa (R. M. N° 657-2017-MINEDU), se hace efectivo con la alternativa de solución, ya que éste juega un papel preponderante, porque va a permitir que ante el problema detectado se busquen soluciones conjuntas, se apliquen estrategias innovadoras y se realice el acompañamiento pertinente. Para hacer sostenido este proceso es necesario que tanto

los resultados del monitoreo como los de logros de aprendizaje recogidos a través de los instrumentos de evaluación, se sistematicen con la finalidad de que se analicen, se reflexionen y finalmente se busquen en forma participativa estrategias de fortalecimiento o de mejora de la práctica pedagógica.

El directivo es quien gestiona la calidad de los procesos pedagógicos a través del acompañamiento pedagógico, participando en forma activa y reflexiva buscando soluciones conjuntas para alcanzar o mejorar las metas de aprendizaje, así lo establece el dominio 2 (MBDDirectivo), además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, específicamente para lograr mejorar el nivel de logro en la competencia de expresión oral, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (MBDDirectivo). Lo dicho se sustenta en lo que afirma Fancy Castro (2005) quien indica que la gestión curricular es un proceso de articulación de un conjunto de acciones que intenciona una organización para cumplir con su propósito, es articular todo lo que ocurre diariamente en el establecimiento educativo para lograr que los alumnos aprendan lo que necesitan aprender.

La gestión escolar es la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la participación activa de toda la comunidad educativa. Las docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados de la expresión oral; los auxiliares de educación contribuyen en la formación de hábitos de los estudiantes para desarrollar actitudes que les permitan desenvolverse en un ambiente de sana convivencia; el personal administrativo realiza una labor de apoyo muy importante, ya que se encargan del aseo y orden de los ambientes de la institución lo que permite que las actividades educativas se desarrollen en armonía con la salud y el ecosistema, los padres de familia trabajan en cooperación con todos los actores para coadyuvar a la mejora de la calidad educativa.

El equipo directivo de la Institución Educativa N° 210 “Dulce Virgen de Fátima” tiene dificultades para implementar el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, para ello deben asumir riesgos como no contar con espacios de tiempo para llevar a cabo las jornadas de reflexión y reuniones de interaprendizaje, así como la desmotivación intrínseca de parte de algunas docentes que no manifiestan actitud de cambio, desinterés por el trabajo colegiado. Estas dificultades se revertirán haciendo cronogramas consensuados con las docentes para

ejecutar el acompañamiento el que debe realizarse en un clima cálido, afectivo y horizontal, de mutuo aprendizaje, realizando los grupos de interaprendizaje donde las docentes puedan compartir sus experiencias y fortalecer sus capacidades pedagógicas; así mismo se coordinará con las auxiliares y administrativos en reuniones a la hora de ingreso con la finalidad de ejecutar las actividades planificadas para alcanzar las metas trazadas; también, se realizarán reuniones de coordinación con los órganos de APAFA en representación de los padres de familia para que de manera conjunta apoyen en la ejecución de las actividades planificadas.

Teniendo en cuenta estos retos se prevé que el MAE, como estrategia de formación docente, promueva la mejora continua de la práctica pedagógica a partir del descubrimiento de sus propias limitaciones, reflexionado, tomando conciencia e implementando los cambios necesarios para forjar de manera progresiva una autonomía profesional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la competencia de se expresa oralmente en su lengua materna del área de Comunicación. Este propósito se iniciará con el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula y círculos de interaprendizaje, a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. El Monitoreo y Acompañamiento pedagógico es un proceso organizado que permite al equipo directivo verificar si las actividades pedagógicas planificados por la docente se desarrollan de acuerdo a lo establecido; su resultado ayuda a identificar los logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico es realizado por el equipo directivo con la finalidad de obtener información relevante acerca de la práctica pedagógica de las docentes para reforzar o redireccionar su labor en el aula.

5.1.1.1.1 Definición: En el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones. Asimismo, puede definirse como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo. Sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y/o recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes (MINEDU, 2014, p.50). En tal sentido es importante el recojo de información del desempeño docente en el desarrollo de la competencia de expresión oral en los estudiantes de educación inicial para identificar logros y aspectos críticos a ser atendidos en el Plan de Acción.

El monitoreo es una estrategia de gestión por las siguientes razones: La primera para mejorar el desempeño docente, porque proporciona a los profesores un espejo en el cual mirarse y saber si están realmente progresando o no en la medida de lo que se espera. En ese sentido, mientras más espejos tenga un docente que le devuelvan información sobre sus aciertos y errores, va a tener mayores posibilidades de saber hacia dónde tiene que avanzar o qué debe corregir; la segunda razón es para, mejorar la motivación y compromiso del docente, por ello el directivo debe estimular y valorar

el trabajo que desarrollan las maestras para fortalecerlo y lograr un mayor compromiso de parte de ellas; (Leithwood y Beatty, 2008).

El Marco del Buen Desempeño Directivo considera al monitoreo como un elemento transversal en dos dimensiones:

(a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y

(b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros. (MINEDU, 2014, p.51).

5.1.1.1.2 *Estrategias de monitoreo*. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información 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, las estrategias de monitoreo más pertinentes podrían ser:

- *Visita al aula*. Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente “in situ”, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad de comprensión lectora (Ministerio de Educación, 2014)

- *Autogestión*. Como su nombre lo indica es el propio docente quien realiza la evaluación de su desempeño según los indicadores propuestos para determinar el nivel o niveles alcanzados o los que le falta alcanzar para el logro de una buena práctica pedagógica.

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

- *Ficha de observación*. Para Estrada (2012) en su texto Portafolio de observación y práctica, se considera una fuente de información que no solo brinda ideas y sugerencias para una enseñanza efectiva a los docentes en formación, sino que también genera reflexión sobre el que hacer pedagógico y sobre el rol en la enseñanza.

La observación permite conocer técnicas y estrategias novedosas, también nos permite valorar las propias y nos motiva a reconocer debilidades y fortalezas y de esta manera genera cambios en su crecimiento profesional y personal.

- *Guía de observación.* Este instrumento permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La guía contempla los siguientes aspectos: programación curricular de aula, uso efectivo del tiempo, uso adecuado de las estrategias de aprendizaje de la competencia de expresión oral, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo de la competencia de expresión oral.

- *Cuaderno de campo.* Es un block de notas en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico. El acompañamiento es la acción que es ejecutada por el equipo directivo para fortalecer los aspectos en los cuales tienen dificultades los docentes.

5.1.1.2.1 *Definición:* Considerada como la estrategia utilizada por el directivo, para fortalecer mejorar o redireccionar la práctica pedagógica de los docentes en el marco de un clima institucional de sana convivencia. Según Sovero Hinostroza, F (2012 - 217), es el acto de ofrecer asesoría continua, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente en temas relevantes a su práctica, orientada a fortalecer su desempeño; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad ni jerarquía y bajo un clima positivo.

El proceso de acompañamiento recorre varias etapas a lo largo del año escolar, alimentándose continuamente de la información recogida del monitoreo.

- *Diagnóstico.* Se determina el estado inicial de la práctica pedagógica a partir de una visita de observación a una sesión de aprendizaje desarrollada por el profesor para conocer el espacio en donde desarrolla su labor y, al mismo tiempo, ir recogiendo información sobre su desempeño en aula. Esta información será registrada en los instrumentos de apoyo como son la rúbrica de observación, la lista de cotejo y en algunos casos el cuaderno de campo (R.S.G. N.º 008-2017-MINEDU).

La función diagnóstica posibilita la preparación de la experiencia de acompañamiento. Es una fase de exploración que aporta referentes para responder con mayor adecuación a las problemáticas que se identifican una vez realizado el diagnóstico. Los procesos más relevantes de esta función son la información, el análisis y la reflexión de los datos obtenidos. El diagnóstico demanda, además, una interpretación aguda de los datos, sentido ético en el tratamiento de estos y toma de posición ante los resultados. Esta función requiere cuidado en el diseño global del diagnóstico, así como en la elaboración y aplicación de los instrumentos.

- *Plan de monitoreo y acompañamiento.* Sobre la base del diagnóstico se elabora un cronograma de visitas a aula, asesorías individuales y círculos de interaprendizaje.

- *Uso de estrategias e instrumentos.* Se observa y analiza la práctica utilizando estrategias e instrumentos: asesoramiento presencial, asesoramiento mediante tics, talleres de interaprendizaje, visitas entre pares pasantías, etc.

- *Asesoría.* Implica la devolución de la información al docente acompañado para ayudarlo a identificar fortalezas y debilidades en su propia práctica, explicarlas y establecer los retos que deben afrontarse en un plan de mejora personal, a partir de compromisos concretos que en la siguiente visita serán verificados en la práctica.

- *Reporte de avances.* Se elaboran informes periódicos, así como un informe final que contiene, a manera de balance, las acciones desarrolladas, los logros y dificultades de la estrategia y el progreso de cada uno de los docentes acompañados, así como recomendaciones para seguir fortaleciendo sus respectivos planes de mejora.

Sin embargo, lo más importante de todo este proceso es la dinámica sobre la cual se establece la relación entre acompañante y acompañado: el uso de estrategias e instrumentos para el recojo de información y la ases

5.1.1.3 Evaluación. La evaluación docente es la acción que permite obtener información para tomar decisiones acertadas para mejorar la práctica pedagógica.

5.1.1.3.1 *Definición:* La Guía para la reflexión y la evaluación de la propia práctica docente. (Minedu1997) señala que la evaluación es un elemento esencial del proceso de enseñanza aprendizaje que debe aplicarse tanto al aprendizaje de los alumnos como a la revisión de la propia práctica docente. La evaluación consiste en un proceso continuo que nos permite recoger sistemáticamente información relevante, con el objeto de reajustar la intervención educativa de acuerdo con los aprendizajes reales del alumnado. La finalidad de la evaluación educativa es mejorar el proceso de

aprendizaje de cada alumno, el funcionamiento del grupo clase y nuestra propia práctica.

Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de las 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)

Según Valdés (2000), la evaluación de la practica pedagógica del docente es más bien “una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, practica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente.

La evaluación formativa de los docentes focaliza su atención en el proceso educativo, de inicio a fin. Permite asegurar que el proceso educativo se realiza según lo planificado y cumple una importante función motivadora. Los resultados de la evaluación formativa ayudarán a los docentes a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente en el momento, de manera que les impulsa a continuar trabajando hasta alcanzarlos.

Algunos instrumentos claves para evaluar el desempeño docente son: el desempeño del estudiante, portafolios del estudiante, entrevistas y pruebas de conocimientos. Las visitas escolares y la observación en el salón de clases contribuyen a triangular y a validar resultados con distintos instrumentos.

5.1.1.3.2 *Tipos de Evaluación.* Existen diferentes tipos de evaluación que permiten mejorar constantemente la práctica pedagógica de los docentes.

- *La autoevaluación* .Valdés (2009), señala que la autoevaluación es “el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño”. Entre sus objetivos se encuentran: estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del docente, así como su potencial de autodesarrollo; y aumentar su nivel de profesionalidad. Valdés cita a Bolam (1988), Escudero (1992) y De Vicente (1993) para subrayar que la autoevaluación ha evidenciado ser una propuesta esencial para facilitar la teoría del cambio de la práctica docente y promover una cultura innovadora en las escuelas y las aulas.

- *La heteroevaluación.* Para realizar este tipo de evaluación es necesario hacer uso de procedimientos de evaluación más elaborados. Así, la OCDE (2011, p. 84)

considera crucial “crear un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan el desempeño pedagógico del docente y mecanismos que permitan cruzar información desde varios ángulos, permitiendo así que se juzgue el desempeño de la manera más objetiva posible al cubrir la mayoría de los aspectos de la profesión docente”.

- *La coevaluación.* La evaluación entre pares es una estrategia que aporta información complementaria y permite distinguir mejor a los docentes de los distintos ciclos, debido a que “en la autoevaluación, la mayor parte de los docentes se autoevalúan con puntajes altos y con poca variabilidad entre ellos” (Alvarado, 2011, p. 28).

5.1.2 Área de Comunicación. El área de Comunicación tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad, y representar el mundo de forma real o imaginaria. Los aprendizajes que propicia el área de Comunicación contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida. (Proyecto Curricular. p. 73)

5.1.2.1 Enfoque comunicativo del área de Comunicación. En esta área, el marco teórico y metodológico que orienta la enseñanza – aprendizaje corresponde al enfoque comunicativo. Este enfoque se enmarca en una perspectiva sociocultural y enfatiza las prácticas sociales del lenguaje. Las características del enfoque comunicativo son: El contexto es determinante en todo acto comunicativo, la lengua se enseña y se aprende en pleno funcionamiento, el texto es la unidad básica de Comunicación, los textos deben responder a las necesidades e intereses de los alumnos. La enseñanza de la lengua toma en cuenta las variedades dialectales y los diferentes registros de uso lingüístico. (MINEDU, 2006, p. 8-9)

5.1.2.2 Competencia: se expresa oralmente en su lengua materna. Expresarse es manifestar hacia afuera los deseos, sentimientos; exteriorizar lo que se experimenta, revelarse a otros y así mismo, traducir lo que no era sino implícito, inconsciente, inefable, manifestar su ingenuidad, su sinceridad. El que se expresa adquiere realidad a los ojos de los demás, existe más para sí mismo y para los otros. La expresión es la actividad humana por excelencia. Cada hombre sueña con expresarse (Tourtet, 2003, p. 23)

La Comunicación oral surge como una necesidad vital de los seres humanos. Desde que nacemos, mostramos interés por entrar en relación con las personas

cercanas a nosotros. De esta manera, se originan las primeras interacciones entre el adulto y el bebé. La madre y las personas que lo atienden directamente son sus primeros interlocutores. Aun cuando el bebé no habla, reconoce la voz, la entonación y las palabras de su madre o adulto que lo cuida

En el proceso de desarrollo de la Comunicación, los niños no entran abruptamente al mundo oral, sino que, mediante su cuerpo y la relación con otras personas, van descubriendo el placer del “diálogo”, “de la Comunicación” con el otro y el placer de darle sentido a ese diálogo. Cuando el niño ingresa a los tres años en el nivel de Educación Inicial, ya sabe hablar y lo hace muy bien para su edad. Ese niño ya ha concretado su facultad universal de lenguaje en la adquisición de una lengua particular. También ha aprendido ciertas formas de usar el lenguaje, ciertos patrones de Comunicación y ciertos modos de interactuar.

5.1.2.2.1. *Estrategias metodológicas para promover la expresión oral.* Según Lafrancesco (2003):

Desarrollar al hombre, desde sus naturales procesos, para que construya el conocimiento, produzca el saber y se convierta en un dinamizador de la sociedad y la cultura, implica transformar, desde la investigación educacional y pedagógica a los centros educativos, actualizando sus modelos pedagógicos, adecuando las estrategias didácticas de enseñanza y de aprendizaje, cambiando las formas tradicionales de la administración educativa y los tradicionales procesos de gestión curricular, y diseñando nuevos criterios, procesos, estrategias e instrumentos para la evaluación institucional, de programas, de procesos y del aprendizaje al interior de las instituciones educativas. (p. 13)

De acuerdo con lo señalado por Lafrancesco se hace necesario realizar cambios de los diferentes aspectos educacionales entre ellos la estrategias de enseñanzas tradicionales que en la actualidad aún siguen centradas en el docente no permitiendo que el estudiante sea un actor de su propio aprendizaje

5.1.2.2.2 *Estrategias Metodológicas en Educación Inicial.* Según MINEDU (2015) se establece como principales estrategias del área de Comunicación del nivel inicial:

- *Narración de cuentos* ayuda a la socialización y el desarrollo integral de los niños y niñas. Los cuentos elegidos para ello deben ser sencillos, breves donde se inculque los valores.

- *Descripción oral de láminas, imágenes y situaciones de su entorno.* Se considera como una primera forma de lectura, con la finalidad de ampliar, enriquecer su vocabulario y acceder a un primer nivel de interpretación. Ejemplo: la descripción de una lámina. Diálogo en parejas o en grupos pequeños. Dictado de textos orales para que el adulto escriba. Después de escuchar una lectura, los niños y niñas dictan frases o palabras para ser escritas por la docente y crean pequeños textos.

- *Asambleas para intercambiar ideas,* los niños y niñas discuten sobre un tema de interés común y se ponen de acuerdo, tendrán la oportunidad de hablar y escuchar a otros en situaciones reales. Recitado de rimas, poemas, adivinanzas, trabalenguas. Estos textos debe ser interesantes y divertidos con temas que capten su atención. Jugar con palabras, mediante juegos y creaciones literarias con su musicalidad y sonoridad, divierten a los niños, ayudándoles a desarrollar la expresión y comprensión oral.

5.1.2.2.3 *Recursos y materiales educativos para desarrollar la expresión oral.* Castañeda y Meredith, citados en el texto del Taller: diseño de material educativo de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (1998), asumen que medio educativo es todo elemento que facilita el aprendizaje y coadyuva al desarrollo o realización de la persona. Es por tanto, un concepto amplio que incluye recursos mentales y materiales. Así un medio educativo podría ser el artículo de un periódico, una canción escuchada en la radio, una anécdota relatada.

Finalmente, la conceptualización de materiales corresponde a la presentada por Gimeno (1992) y Loayza (1988), cuando sostienen que los materiales constituyen elementos concretos, físicos, que portan los mensajes educativos, a través de uno o más canales de Comunicación, y se utilizan en distintos momentos o fases del proceso enseñanza-aprendizaje. En educación inicial los medios y materiales para favorecer la expresión oral en los estudiantes son: los cuentos, los juguetes (teléfonos celulares), los sectores de trabajo, los micrófonos, etc.

5.1.2.2.4 *Las normas de convivencia en el aula.* La convivencia es la capacidad de las personas de vivir con otras en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca, implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias, los puntos de vista de otro y de otros. La convivencia es un aprendizaje: se enseña y se aprende a convivir. Por ello, la convivencia escolar es la particular relación que se produce en el espacio escolar entre los diversos integrantes de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos asistentes de la educación, padres y madres fundamentalmente.

El Marco del Buen Desempeño Directivo (p. 22) señala que es competencia del docente crear un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales. Por ello se hace necesario que el docente propicie mediante diversas estrategias, que sean los mismos estudiantes quienes planteen las normas de convivencia del aula partiendo de sus propias vivencias, de tal modo que las internalicen, vivencien y practiquen.

5.2 Experiencia Exitosa

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

El propósito de la experiencia fue explicitar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en zonas rurales así como entender los procesos inmersos en la experiencia, para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permitieron el logro de los objetivos propuestos en el

Plan de Monitoreo y Acompañamiento, así como establecer los aportes de esta experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

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

Las conclusiones a las que llegaron fueron: Es importante involucrar a los docentes desde el inicio de las acciones; la coordinación con los docentes

monitoreados debe ser permanente para que asuman una actitud de autoevaluación de su trabajo y se planteen metas de mejora. Además también se destacó que los especialistas de Dirección Regional de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local no solo manejen el discurso acerca de monitoreo y acompañamiento, sino que clarifiquen su función y rol frente al proceso de acompañamiento pedagógico. Finalmente, se explicó la importancia de la implementación de un Plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que este forme parte de un Programa de Formación Docente Continua.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivo

6.1.1 Objetivo general. Teniendo como alternativa de solución la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación para el fortalecimiento de las estrategias metodológicas de las docentes en la competencia de se expresa oralmente en su lengua materna, nos planteamos el siguiente objetivo general:

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia se expresa oralmente en su lengua materna 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° 210 “Dulce Virgen de Fátima” del distrito de Trujillo, provincia de Trujillo-UGEL 04-La Libertad

6.1.2 Objetivos específicos. Teniendo en cuenta la alternativa de solución priorizada, como es la implementación de un plan de monitoreo, asesoramiento y evaluación de la práctica pedagógica, se han establecido tres objetivos:

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia de se expresa oralmente en su lengua materna del área de Comunicación a través de las visitas de observación a aula para recoger información sobre uso adecuado de los recursos educativos, y tiempo, aplicación de estrategias metodológicas y convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica pedagógica docentes mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el uso adecuado de los recurso educativos, y tiempo, aplicación de estrategias metodológicas y convivencia en el aula en el área de Comunicación.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia se expresa oralmente en su lengua materna del área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del nivel inicial, su ejecución implica considerar estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la expresión oral. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre metodología utilizada; así como también se realizará círculos de interaprendizaje; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en relación a los objetivos específicos de la investigación. El marco normativo que respalda la formulación del Plan de Acción en la Institución Educativa N° 210 Dulce Virgen de Fátima es Ley de Educación N° 28044 y su reglamento aprobado por la R.D.S N° 011-2012-ED, Ley de Reforma Magisterial 29944 y su reglamento D.S 004-2013-ED. Con este Plan de Acción se pretende la mejora continua de la cultura educativa de todos los integrantes de la comunidad y brindar la retroinformación formativa

Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU orientaciones para el desarrollo del año escolar 2018 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica, señala en cuanto al compromiso N° 4 de gestión escolar: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica se debe dar a través de la planificación curricular colaborativa, seguimiento a la implementación de la planificación curricular., seguimiento al desempeño de los estudiantes, identificando alertas e implementando estrategias de mejora, supervisión y acompañamiento de los aprendizajes, promoción del trabajo colaborativo y desarrollo docente.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS /TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA															
							M	A	M	J	J	A	S	O	N							
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre uso adecuado de los recurso y material educativo, y tiempo, aplicación de estrategias metodológicas y convivencia en el aula.	N° de visitas al aula ejecutadas por docente para el recojo de información	1. Visitas atendidas por docente sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre el currículo importancia elementos, la importancia y las características del monitoreo en la IIIE	Equipo directivo Comité MAE	x															
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo Comité MAE	x	x														
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo Comité MAE		x														
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente	Equipo directivo Comité MAE			x													
					1.5 Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo Comité MAE				x												
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje	Equipo directivo Comité MAE			x	x	x	x	x	x	x							
					1.7 Elaboración del Informe	Equipo directivo Comité MAE															x	
					Acompañar la práctica pedagógica docentes	- Número de visitas al aula Numero de	100% de visitas al aula	3 Visitas al aula	2.1 Reuniones para la elaboración del plan de acompañamiento	Equipo directivo Comité MAE		x	x									

mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes sobre uso adecuado de los recursos y material educativo, y tiempo, aplicación de estrategias metodológicas y convivencia en el aula en el área de Comunicación.	Reuniones de inter-aprendizaje	2. Reuniones de inter aprendizaje ejecutadas	3 Reuniones de inter-aprendizaje ejecutadas	2.2 Elaboración del plan de acompañamiento.	Equipo directivo Comité MAE																
				2.3 Coordinación y elaboración de los materiales para el fortalecimiento de las estrategias metodológicas para la expresión oral.	Equipo directivo Comité MAE			X	X												
				2.4 Ejecución del taller de fortalecimiento	Equipo directivo Comité MAE			X				X									
				2.5 Reuniones e inter aprendizaje 1: Sobre manejo de tiempo. Reuniones e inter aprendizaje 2: estrategias metodológicas	Equipo directivo Comité MAE			X													
				2.6 Asesoría individualizada: Elaborar las actas de compromiso.	Equipo directivo Comité MAE			X	X	X			X	X							
				2.7 Elaboración del reporte de acompañamiento	Equipo directivo Comité MAE																
				Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia se expresa oralmente	Número de informes de autoevaluación Número de jornadas de	2 Informes de autoevaluación 3 Jornadas de	Autoevaluación Co-evaluación	3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación de la práctica docente. 3.2 Realización de	Equipo directivo Comité MAE Docentes												X

	en su lengua materna en el área de Comunicación.	reflexión	reflexión ejecutadas	Hetero-evaluación	grabaciones de video sobre el desempeño de su práctica docente. 3.3 Elaboración de una matriz de contrastación de los resultados del monitoreo, acompañamiento. 3.4 Elaboración del informe de autoevaluación 1. 3.5 Auto calificación de la grabación de video sobre el desempeño de la propia práctica docente.	Equipo directivo Comité MAE Equipo directivo Comité MAE Docentes Equipo directivo Comité MAE		X											
										X									
											X								
											X	X							
														X					

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

Para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción, se hace necesario contar con un plan de monitoreo y evaluación, que permita detectar oportunamente las debilidades y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información para la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar continuar, modificar o deshabilitar las acciones o actividades contempladas en el Plan de Acción en su etapa de diseño. 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.

- Actores: Principales responsables de las actividades y personal involucrado

- Metas y estrategias: referido a los logros que se desean alcanzar y que mecanismo se utilizará para ello.

- Evidencias, instrumentos y recursos: Referidos a los medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado 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 del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL /TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre uso adecuado de los recurso y material educativo, y tiempo, aplicación de estrategias metodológicas y convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre el currículo importancia, elementos y las características del monitoreo en la IIEE	-Equipo directivo - Docentes						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Guía de Observación	-Ficha de monitoreo -Carpeta pedagógica	90% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo ...	-Equipo directivo - Docentes		X					- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados	Guía de Observación	-Ficha de monitoreo -Carpeta pedagógica	
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	-Equipo directivo - Docentes			X				- Plan de monitoreo	Guía de Observación	-Ficha de monitoreo -Carpeta pedagógica	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	-Equipo directivo - Docentes			X				- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Cuaderno de campo	-Ficha de monitoreo -Carpeta pedagógica	

			1.5 Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita	-Equipo directivo - Docentes			X				- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento	Guía de Observación	-Ficha de monitoreo -Carpeta pedagógica	
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 1,2,.6)	-Equipo directivo - Docentes							- Informe de monitoreo.	Guía de Observación	Ficha de monitoreo	
			1.7 Elaboración del informe	Equipo directivo - Docentes				x			- Informe de monitoreo	Guía de Observación	Ficha de monitoreo	
Acompañar la práctica pedagógica docentes mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes sobre	Porcentaje de reuniones ejecutadas para el acompañamiento	Visita al aula	Reunión para la elaboración del plan de acompañamiento	-Equipo directivo - Docentes			x				-Acta de asistencia - Acta de reunión y acuerdos	Guía de Observación	Ficha de monitoreo -Acta de reunión	80% de acompañamiento
			Elaboración de un cronograma de acompañamiento	-Equipo directivo - Docentes			x				Plan de acompañamiento	Guía de Observación	Ficha de monitoreo -Acta de reunión	
			Acompañamiento al docente	-Equipo directivo			x				Acta de Acompañamiento	Guía de Observación	Ficha de monitoreo -Acta de acompañamiento	

uso adecuado de los recursos y material educativo, y tiempo, aplicación de estrategias metodológicas y convivencia en el aula en el área de Comunicación.			Coordinación y elaboración de los materiales para el fortalecimiento de las estrategias metodológicas para la expresión oral				x					Guía de Observación Guía de Observación	Bibliografía Carteles Fichas	
Porcentaje de talleres de círculos de interaprendizaje ejecutados para mejorar la práctica docente.	Círculos de interaprendizaje.	Reunión con docentes para diagnosticar temas de interés en común.	-Equipo directivo - Docentes			X					-Acta de reunión	Guía de Observación	Fichas de observación Carpeta pedagógica	50% de la realización de círculos de interaprendizaje
		Ejecución del taller de fortalecimiento	-Equipo directivo - Docentes			X				Plan de ejecución de talleres de interaprendizaje Registro de asistencia	Guía de Observación	Ficha de observación		
		Reuniones de interaprendizaje sobre manejo de tiempo y estrategias metodológicas	-Equipo directivo - Docentes			X	X			Registro de reconocimiento a docentes por actividades realizadas	Guía de Observación	Fichas de observación		
		Asesoría individualizada: elaborar las actas de compromiso Elaboración del reporte de acompañamiento	-Equipo directivo - Docentes			X			X	Actas de compromiso Informe de los avances en	Guía de Observación	Ficha de observación		

La evaluación y monitoreo de la implementación del Plan de Acción implica la identificación de los objetivos específicos, correspondientes a monitorear la práctica pedagógica, acompañar la práctica pedagógica y a evaluar la práctica pedagógica del docente, así como asumir los riesgos que se presentan en su implementación y las medidas correctivas, pertinentes y oportunas a desarrollarse en la implementación de presente trabajo académico.

A continuación, se presenta un cuadro con los objetivos específicos, los riesgos y las medidas a ejecutar para un adecuado para la implementación del plan de monitoreo y evaluación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre uso adecuado de los recurso y material educativo, y tiempo, aplicación de estrategias metodológicas y convivencia en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al monitoreo • Escasos espacios para organizar • Se cuenta con pocas fuentes de información • Escasas fuentes de información directiva, docente y PP.FF. 	Elaborar de manera participativa el plan de monitoreo
Acompañar la práctica pedagógica docentes mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes sobre uso adecuado de los recurso y material educativo, y tiempo, aplicación de estrategias metodológicas y convivencia en el aula en el área de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Limitación del tiempo para realizar el acompañamiento permanente • Poca apertura a recibir sugerencias. • 	Jornadas de capacitación y participación de los docentes en la formulación del plan de acompañamiento
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia se expresa oralmente en su lengua materna en el área de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Temor a la evaluación punitiva • Poca disposición a la evaluación entre pares • escaso compromiso para participar de todos los procesos de evaluación. 	Implementar las estrategias de autoevaluación de la práctica docente considerando las experiencias exitosas.

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

8. Presupuesto

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

El presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento. Frente a lo detallado se presenta en la siguiente figura:

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada 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
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo	Segunda semana de marzo	Ninguno	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Primera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.5 Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita	cuarta semana de abril	Ninguno	Recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)	Abril-Mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
1.7 Elaboración del informe	Abril-Mayo	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes	Recursos propios
2.1 Reunión para la elaboración del plan de acompañamiento	Primera semana de junio	Ninguna	Recursos propios
2.2 Elaboración del plan y cronograma de acompañamiento	Segunda semana de junio	Ninguna	Recursos propios
2.4 Ejecución de las visitas aula para la asesoría personalizada	Segunda semana de	S/ 5.00 para papel y plumones	Recursos propios

	julio		
2.5 Reuniones de interaprendizaje 1.:sobre manejo de tiempo. Reuniones de interaprendizaje 2.: estrategias metodológicas.	Segunda semana de julio	1.00 de papel	Recursos propios
2.6 Asesoría individualizada: Elaborar las actas de compromiso	Segunda semana de agosto	1.00 de papel	Recursos propios
2.7 Elaboración del reporte de acompañamiento	Tercera semana de octubre	1.00 de papel	Recursos propios
3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia dela autoevaluación de la práctica docente.	Tercera semana de julio	Ninguna	Recursos propios
3.2 Realización de la jornada de sensibilización sobre los procesos pedagógicos y la disciplina en el aula	Tercera semana de julio	S/ 1.00 para papel	Recursos propios
3.3 Socialización sobre buenas prácticas en el manejo de estrategias de convivencia escolar (grabaciones de video sobre el desempeño de su práctica docente)	Cuarta semana de julio – agosto	S/ 5.00 para materiales	Recursos propios
3.4 Sensibilización sobre la importancia de la autoevaluación, coevaluación heteroevaluación de la práctica docente.	Primera semana de setiembre	S/ 1.00 para papel	Recursos propios
3.5 Sistematización de los resultados de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación de la práctica docente	Segunda semana de setiembre	Ninguna	Recursos propios
3.6 Elaboración del plan de mejora de la evaluación de la práctica docente	Segunda semana de setiembre	Ninguna	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Los módulos formativos desarrollados permitieron fortalecer las capacidades de liderazgo pedagógico de los directivos, las orientaciones recibidas favorecieron también el empoderamiento en la gestión escolar mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el Nivel insatisfactorio en los aprendizajes en la competencia se expresa oralmente en su lengua materna en el área de Comunicación y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 210 Dulce Virgen de Fátima.

El Módulo de inducción trató sobre el marco teórico referencial y liderazgo pedagógico, brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este modelo, se logró identificar el problema antes descrito basándonos en el liderazgo propuesto por Viviane Robinson y el Marco del buen desempeño directivo.

El Módulo un desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional partiendo del análisis de la importancia de la dirección escolar como factor imprescindible en la transformación de la escuela, gestionando la complejidad y la diversidad institucional con la finalidad de construir el modelo de escuela que queremos. Así mismo, se analizaron las causas del problema priorizado mediante la metodología de la chakana, también, los factores a nivel micro meso y macro que generan demandas y necesidades. Esto permitió identificar los factores más influyentes en la situación de la Institución Educativa. N° 210 Dulce Virgen de Fátima: Las estrategias metodológicas tradicionales en la práctica docente.

En el Módulo dos, se analizó la importancia de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar y seleccionar aquellos que guardaban relación con la propuesta de solución al problema priorizado; así mismo, se analizó el mapa de procesos y se procedió a codificar cada proceso involucrado en la gestión escolar. Esto permitió vincular el problema con los procesos de la gestión escolar. Por otro lado se revisó el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT), esta actividad favoreció relacionar el problema priorizado y sus factores con los procesos estratégicos, que para el caso de la Institución Educativa N° 210 Dulce

Virgen de Fátima se identificó la poca participación de los actores educativos en la elaboración de estas herramientas de gestión.

El Módulo tres referido a la Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva, permitió y favoreció la reflexión sobre las causas y factores asociados a la problemática priorizada desde la convivencia con participación, clima y disciplina en el aula, para lo cual se desarrollaron temas como: la autorregulación emocional, prevención del agotamiento profesional que influyen en el adecuado clima escolar y por ende en el resultado de logros de aprendizajes de los estudiantes. En este módulo también se elaboró el informe del diagnóstico a partir del procesamiento de los resultados cuantitativos y cualitativos sobre el desempeño docente y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del nivel inicial.

Referente al Módulo cuatro se desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico. En este módulo se profundizó en el conocimiento del currículo y la gestión curricular, con la finalidad de empoderarse de dicha información y así, como Líder Pedagógico, orientar al equipo docente para la mejora de su práctica pedagógica considerando el enfoque por competencias y las estrategias que promueven aprendizajes significativos en los estudiantes. Esta experiencia fue de vital importancia para reconocer que el punto de partida del MAE es la comprensión del currículo y las herramientas de gestión curricular.

Finalmente, el Módulo cinco denominado Monitoreo acompañamiento y evaluación de la práctica docente, permitió sustentar con bases sólidas las estrategias, actividades de la alternativa de solución priorizada. Esta experiencia favoreció el dominio del marco conceptual del MAE y a su vez desarrollar los recursos personales que como Líder Pedagógico el directivo debe tener siempre presente: manejo técnico y habilidades personales. También brindó orientaciones para recoger información, analizar y reflexionar para fortalecer o reorientar la práctica pedagógica de manera colegiada. Finalmente se elaboró el diseño del Plan de Acción que contribuyó a formular acciones concretas para dar solución al nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia de expresión oral, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto de presente módulo fue la elaboración del informe final del Plan de Acción.

10. Lecciones Aprendidas

Durante el proceso de la elaboración del Plan de Acción fue posible la adquisición de los siguientes saberes primordiales para dar tratamiento a la problemática encontrada en la institución educativa, tales como:

Es importante garantizar la adecuada implementación y ejecución del MAE basado en el trabajo colaborativo, participativo, reflexivo y democrático de los actores educativos que permitirá la consolidación del liderazgo pedagógico y la transformación del desempeño en el mejoramiento de los aprendizajes.

Es imprescindible formar comunidades profesionales de aprendizaje al interior de la escuela que favorecerá la reflexión crítica sobre la práctica pedagógica de los maestros forjando así el establecimiento de una cultura de investigación docente orientada al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Es necesario reconocer que para mejorar el desempeño docente es de vital importancia evaluar la práctica docente, para ello debe involucrarse la participación de los diversos actores educativos, y debe realizarse sobre un clima adecuado que garantice su implementación. Frente a ello, el rol del Líder Pedagógico es decisivo, pues es el que gestiona las condiciones tanto técnicas como socioemocionales las que van a permitir el fortalecimiento de la capacidades profesionales y personales de las docentes. En ese sentido, la experiencia del directivo es fundamental, pues debe demostrar dominio y tino para conducir dicho proceso fortaleciendo siempre el capital humano de su institución educativa.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación es una práctica que se relaciona con todos los procesos de la escuela: pedagógica y administrativa, por ello es necesario considerarla como un aspecto transversal y debe ser reconocida como el principal medio de intervención para la mejora continua, en forma particular del desempeño docente.

Referencias

- Cavalli, A (2006) *Argentina Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)*
- Hoffmann, J.; *La Evaluación. Mito y desafío. Una perspectiva constructivista. Porto Alegre: Edit. Mediação; 1999.*
- Lafrancesco, G. (2003) *La educación integral en el preescolar*. Primera edición.
- Ministerio de Educación. (2003) *Guía para la reflexión y la evaluación de la propia práctica docente. 1997*
- Ministerio de Educación (2014a). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú
- Ministerio de Educación (2014b). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizaje – Directivos construyendo escuela*. Lima: Impreso en Perú
- Ministerio de Educación (2014c). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú
- Ministerio de Educación (2016). *Programa Curricular de Educación Inicial*. Lima: Impreso en el Perú
- Ministerio de Educación. (2016). *Norma que establece las disposiciones para el acompañamiento pedagógico en la Educación Básica*. Lima
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2015) *Las Rutas del Aprendizaje* .Lima
- Ministerio de Educación. (2016) *RM N° 627-2016 Normas y orientaciones Para el Desarrollo del Año Escolar 2017*.DU.
- Ministerio de Educación (2017a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Impreso por Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017b). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima: Impreso en el Perú
- Rodríguez, M.(1995) *Hablar en la escuela: ¿Para qué? ¿Cómo? Lectura y vida*
Revista latinoamericana año 16, N° 3 ,11

Sovero, F. (2012). *Monitoreo y Supervisión*. Lima: Editorial San Marcos.

Tourtet, L. (2003). *Lenguaje y pensamiento preescolar*.

OCDE (2010b), *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México*, *Directorado de Educación de la OCDE, Implementación de Políticas Públicas, OCDE, París, consultado en www.oecd.org/edu/calidadeducativa*.