



UNIVERSIDAD
MARCELINO
CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSGRADO
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN
**GESTIÓN ESCOLAR CON
LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

TRABAJO ACADÉMICO

**GESTIÓN EN LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MONITOREO Y
ACOMPañAMIENTO EN EL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA
INSTITUCION EDUCATIVA N° 42007 DE LA PROVINCIA DE TACNA -
TACNA**

AUTOR: Jorge Antonio Vásquez Córdova

ASESOR: Silvia Molina Mendivil

Trabajo Académico para la obtención del Título de Segunda Especialidad
en “Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico”

Tacna, diciembre del 2018



PERÚ

Ministerio
de Educación

DEDICATORIA

A mis hijos e hijas, mi mayor fuente
inspiradora y motivadora.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	
Presentación	
Capítulo I: Identificación del problema	
1.1 Contextualización del problema.....	9
1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática	16
1.3 Formulación del problema	24
1.4 Planteamiento de alternativa de solución.....	28
1.5 Justificación.....	30
Capítulo II: Referentes conceptuales y experiencias anteriores.	
2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema	32
2.1.1 Antecedentes nacionales	32
2.1.2 Antecedentes internacionales	33
2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada	36
Capítulo III: Método	
3.1 Tipo de investigación	46
3.2 Diseño de investigación	47
Capítulo IV: Propuesta de Plan de Acción: Diseño, implementación, monitoreo y evaluación.	
4.1 Plan de Acción	49
4.1.1 Objetivos	50
4.1.2 Participantes.....	51
4.1.3 Acciones.....	52
4.1.4 Técnicas e instrumentos.....	55
4.1.5 Recursos humanos y materiales	56
4.1.6 Presupuesto	57
4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción	60
4.3 Matriz de monitoreo y evaluación.....	64

4.4 Validación de la propuesta.....	69
4.4.1 Resultados de validación.....	69
.Referencias.....	71
Apéndices.....	74
Matriz de consistencia	74
Árbol de problemas.....	75
Árbol de Objetivos.....	76
Instrumentos.....	77
Evidencias de las acciones realizadas.....	82

RESUMEN

El presente Plan de acción titulado “Gestión en la aplicación de estrategias de monitoreo y acompañamiento en el nivel de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 42007 “Leoncio Prado” de la provincia de Tacna -Tacna , tiene como finalidad analizar los factores asociados a la problemática y que, a través, de acciones y actividades planteadas, se pueda generar un cambio transformacional hacia alcanzar una adecuada gestión curricular del monitoreo y del acompañamiento al docente de la Institución Educativa; para ello se ha priorizado una alternativa de solución que involucra la participación y compromiso de los diversos actores educativos en base a la orientación y liderazgo pedagógico del equipo directivo.

Para alcanzar los propósitos propuestos, se han considerado los referentes conceptuales, así como las experiencias de investigación relacionadas con la problemática; asimismo, se da a conocer un planteamiento metodológico basado en un enfoque cualitativo. Finalmente, se presenta una Propuesta del Plan de acción que contempla objetivos, participantes, acciones, técnicas e instrumentos, recursos, presupuesto y su correspondiente matriz de monitoreo y evaluación; elementos que han de ser sometidos a un proceso de validación correspondiente. El diseño del presente estudio es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de investigación acción.

La ejecución de la propuesta permitirá viabilizar una alternativa desde la gestión directiva con un enfoque de liderazgo pedagógico involucrando a los docentes leonciopradinos, así como miembros de la comunidad educativa.

Palabras Clave: Acompañamiento, desempeño docente, gestión curricular, liderazgo pedagógico, monitoreo pedagógico.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo puesto a consideración , para el análisis y evaluación, denominado: “Gestión en la aplicación de estrategias de monitoreo y acompañamiento a los docentes de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 42007 “Leoncio Prado” de la provincia de Tacna– Tacna”, tiene por finalidad plantear una alternativa de mejora a través de un Plan de Acción para dar solución a la problemática identificada cual es el de una “inadecuada gestión en estrategias de monitoreo y acompañamiento al docente”.

El trabajo, parte del árbol de problemas y árbol de objetivos, relacionándolo con las prácticas de liderazgo pedagógico y los compromisos de gestión escolar. El objetivo que buscamos alcanzar es: Lograr una adecuada Gestión Curricular en la aplicación de estrategias de monitoreo y acompañamiento docente en la Institución Educativa N° 42007 – Leoncio Prado – Tacna.

El capítulo I, está referido a la identificación del problema. En él, se establece la problemática identificada, ubicándola en un contexto de espacio, tiempo y pertinencia. Posteriormente, se hace un análisis del diagnóstico y la descripción general de la situación problemática basada en los aportes de Kenneth Leithwood y Viviane Robinson.

En el capítulo II, se trabajan los referentes conceptuales relacionados con las palabras clave, de las dimensiones consideradas; asimismo, se han previsto considerar experiencias anteriores, para ello, se consignaron los antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema tanto a nivel nacional como internacional.

En el Capítulo III, se presenta el método a utilizar, en este caso el tipo de investigación es la aplicada y el diseño corresponde a la investigación acción participativa.

En el Capítulo IV, se desarrolla la propuesta del Plan de acción: diseño, implementación, monitoreo, acompañamiento y evaluación. Como resultado de la identificación del problema, el análisis de causas y el análisis de referentes teóricos y conceptuales, se ha planteado la alternativa de solución, que se constituye en una propuesta de Plan de acción para mejorar la gestión curricular en la Institución Educativa. De la misma forma, se formularon los objetivos a desarrollar, las acciones, las técnicas e instrumentos, los

recursos humanos y materiales, el presupuesto, todo ello con la finalidad de dar solución al problema identificado. También, se presentan las tablas correspondientes, la matriz de planificación, matriz de monitoreo y evaluación del presente plan de acción.

El trabajo concluye con la presentación de referencias bibliográficas de reconocidos autores y publicaciones hechas por instituciones reconocidas, complementándose con los apéndices, referidos al árbol de problemas y objetivos, instrumentos aplicados y cuadros estadísticos.

El presente Plan de acción, responde a las expectativas que cada directivo en formación presenta; en este caso pretendo contribuir con la formación de los docentes y directivos y alcanzar con ello, la obtención de la segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico.

Siendo un trabajo que contribuye con la formación de los directivos en los aspectos relacionados con las estrategias de monitoreo y acompañamiento pedagógico y que, además, presenta aportes significativos en cuanto al liderazgo pedagógico y fortalecimiento del desempeño docente, invito a toda la comunidad educativa a leer el presente trabajo que orientará a seguir gestionando la educación con el propósito de alcanzar mejoras en los aprendizajes de los estudiantes.

CAPÍTULO I

Identificación del problema

1.1 Contextualización del problema

La Institución Educativa N° 42007– Leoncio Prado se encuentra ubicada entre la Avenida 28 de Agosto y Calle Manco Cápac, pertenecientes a la Urbanización “Leoncio Prado” en la Región Tacna, distrito y provincia de Tacna; sus límites territoriales son: por el Norte, están la I.E. “Zoila Sabel Cáceres”, Junta Vecinal “Leoncio Prado”, mercado principal de la Urbanización, Centro de Salud “Leoncio Prado”, Parroquia “Virgen de Fátima” y CETPRO “José Cáceres Vernal”; por el Sur, se encuentran la I.E. Coronel Bolognesi que está con Jornada Escolar Completa y la Feria Comercial de Productos Agropecuarios denominada “De la chacra a la olla”; por el este, tenemos a las I.IEE. “Saint Gregory” que es de gestión privada e I.E. “José Jiménez Borja”; por el Oeste, encontramos al Estadio principal de Tacna “Jorge Basadre Grohmann”, I.E. Maximiliana Velásquez de Sotillo y el Cementerio General.

Constituyen riesgos del entorno la presencia de cabinas de internet donde los estudiantes acceden con facilidad a juegos electrónicos en cabinas de internet, asimismo, se observa la presencia cercana de centros de diversión nocturnos y una congestión de tránsito vehicular de ida y venida al inicio y término de la jornada escolar.

Respecto a nuestra Institución Educativa N° 42007 “Leoncio Prado” podemos precisar que se encuentra ubicada en el cruce de la Avenida 28 de Agosto y calle Manco Cápac. La I.E. brinda servicios educativos correspondientes al II, III, IV y V Ciclo de Educación Inicial 05 años y Educación Primaria. Se encuentra inmersa en una zona de continuo movimiento vehicular, riesgo social y vulnerabilidad tanto en el día como en la noche, como ser: presencia de gente de mal vivir, indigentes, jóvenes bandas delincuenciales, venta y consumo de drogas, alcoholismo y hurto. La mayor parte de los pobladores son castellano hablantes y se dedican mayormente al comercio y a diversos oficios como ser obreros de construcción, carpinteros, mecánicos. Se observa además por los alrededores de la I.E. venta ambulatoria de productos no nutritivos y de figuras de álbumes y suvenires. Además de lo descrito, precisamos que no existe en la vecindad un cuidado por la conservación y protección de su medio ambiente. Esto puede evidenciarse

diariamente, cuando observamos acumulación de basura y desmonte en las calles y alrededores de la I.E. y además, cuando observamos un descuido por la conservación y cuidado de los escasos parques y áreas verdes. Por otra parte y tomando como referencia la Encuesta Nacional de Hogares ENAHO del año 2015 , un porcentaje significativo del 15% de pobladores tiene un conocimiento del idioma aymara y la usan como Segunda Lengua, pero este conocimiento cultural no es transmitido a sus hijos. Hecho similar ocurre en la I.E. con un grupo del personal que labora, que tiene dominio de la oralidad del idioma aymara pero que no se aprovecha este hecho como situación de aprendizaje en beneficio de los estudiantes. En este sentido, se puede precisar que la problemática interna descrita está asociada al enfoque ambientalista y enfoque intercultural.

La I.E. 42007 – Leoncio Prado, tiene 52 años de creación institucional, brinda servicios educativos a los Niveles de Educación Inicial 05 años y Educación Primaria de Educación Básica Regular, con una presencia de 526 estudiantes de Educación Primaria y 26 niños y niñas de Educación Inicial. Actualmente, cuenta con 02 personales directivos (Directora y Sub Director), 03 personales administrativos y 01 oficinista, 19 docentes de aula, 01 docente del Aula de Innovación Pedagógica y 02 docentes de Educación Física. Asimismo, cuenta con 01 docente de Educación Inicial que atiende a la sección de 05 años. La infraestructura es de reciente construcción, prevalece predominantemente el material noble y cuenta con 03 pabellones para el 1er y 2do piso. Tiene un área aproximada de 4200.00 m², 02 patios amplios protegidos con malla rashell, 01 comedor, 01 biblioteca, 02 salas de cómputo equipadas, 01 almacén, 01 sala de profesores. Hay presencia de áreas verdes que están regularmente conservadas y también existen espacios de terreno que están siendo aprovechados para la implementación de bio huertos y cultivos hidropónicos. Las instalaciones eléctricas y sanitarias son adecuadas y se adaptan a las necesidades de los estudiantes de ambos niveles educativos y a niños con Necesidades Educativas Especiales.

Respecto a la caracterización de la cultura escolar, podemos precisar que los docentes tienen una limitada capacitación y actualización en estrategias de metodología activa, debido, entre otras causas, a los escasos espacios y oportunidades de capacitación en la propia I.E. en la que prevalece una tendencia hacia la construcción e implementación de los documentos de gestión: PEI, PCI, PAT, etc. Sin embargo, podemos destacar la presencia de algunos docentes que han seguido estudios de Diplomado en “Gestión

Educativa y Liderazgo”, “Maestría en Administración de la Educación”; dos docentes han culminado sus estudios de Maestría en “Gestión y Proyectos de Innovación”; una docente ha seguido estudios virtuales de “Currículo y Evaluación Formativa”; por último, un promedio de 04 docentes, han seguido estudios de “Especialización y actualización en problemas de aprendizaje”, “estrategias metodológicas”, “habilidades creativas y estimulación temprana”.

El promedio de años de servicio de los profesores es de 20 años de servicios educativos; por otro lado, en lo que va del presente año, se han desarrollado evaluaciones del desempeño del equipo directivo y docente de educación inicial. Se ha tenido oportunidad de participar en concursos de acceso a cargos directivos, ascenso de escala y de especialistas; las mismas que han impulsado al docente a prepararse para enriquecer su profesionalismo y mejorar su desempeño en el aula; en este sentido, podemos observar que de 19 docentes, 02 se encuentran en la VI escala magisterial; 05 en la V escala, 07 en la IV escala, 04 en la III escala y 01 en la I escala. Creemos que estas fortalezas identificadas en el personal directivo y docente adquieren especial relevancia y representan una oportunidad para atender la problemática identificada y, a su vez, hará posible implementar la alternativa de solución que nos hemos planteado.

La comunidad educativa cada año lectivo ha destacado en diferentes aspectos pedagógicos y actividades. En el aspecto académico, podemos mencionar que nuestra institución ha logrado ubicarse en buenas posiciones del Rankin a nivel regional con respecto a las evaluaciones censales de 2° y 4° Grado -2016 promovidos por el MED; en el 4to Grado se obtuvo el 45.10% en Comprensión Lectora y en Resolución de Problemas el 47.60%; por otro lado, precisamos que regularmente los estudiantes rinden evaluaciones regionales e institucionales de Inicio, de Proceso y de Salida, las que son analizadas y socializadas entre el equipo docente, quienes, a su vez, asumen compromisos de mejora.

Los estudiantes, por su parte, presentan algunas debilidades en el aspecto académico y formativo, como ser: deficiente hábito de lectura y limitada comprensión lectora, falta de motivación e interés por aprender por sí mismos, baja autoestima y dificultades para solucionar conflictos entre compañeros. Los padres de familia, por otro lado, presentan un escaso apoyo en el proceso educativo de sus hijos y subsiste un limitado espacio de

diálogo y participación en las actividades que desarrolla el docente. Esto se evidencia en la escasa participación durante las jornadas y encuentros familiares (Informes N° 06, 09 y 12 del 2018) programadas por la I.E. Esta situación progresivamente se viene atendiendo a través de reuniones de sensibilización y reflexión.

De acuerdo al diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional, el grado de instrucción de los padres y madres fluctúa entre el 13% que tiene estudios superiores, el 35% que tiene secundaria completa y el 24% que cuenta con secundaria incompleta; además, el 14% tiene primaria completa y el 8% primaria incompleta. La relación de los padres ante actitudes negativas de sus hijos es de un 36% que ejercen indicios de maltrato (31% psicológico y 5% físicos). Un 60% de los padres aseguran que dialogan con sus hijos(as), aun así, los hijos(as) mantienen mayor comunicación con sus madres en un 50% y con los padres un 13%. En lo que concierne a la interrelación entre alumnos, estos tienen gran capacidad para interrelacionarse con sus compañeros; un 28% encuentra dificultades para gestionar conflictos dentro y fuera del aula.

En el Plan de Acción que estamos implementando podemos dar cuenta que los padres y madres de familia ejercen una influencia en la adquisición de valores, hábitos, conductas y en el desarrollo de los aprendizajes de sus hijos e hijas. Las diversas investigaciones que se han realizado al respecto concluyen que “no se puede desvincular el rol formador de la familia y la Institución Educativa, además se constituyen en uno de los factores asociados al éxito escolar de los niños”, (Weiss, 2014). Otro de los fundamentos de las afirmaciones hechas tiene que ver con el reporte que hizo OREALC/UNESCO junto a LLECE (Treviño, Valdés, Castro, Costilla, Pardo, Donoso, Rivas, 2010), en el que plantean que “la situación interna y externa que se vivencia en el hogar representa una de las variables más vinculadas con el aprendizaje”. Es preciso mencionar además, que también ejercen influencia el grado de participación e involucramiento de los padres de familia en las actividades que promueve la Institución Educativa y, por otro lado, se relaciona con las expectativas que tienen respecto a los aprendizajes y a las condiciones en las que sus hijos(as) aprenden.

La Institución Educativa ha suscrito algunos convenios y compromisos con instituciones de la localidad, como ser: PNP, Posta de Salud “Leoncio Prado”; de quienes se ha recibido

asistencia social a los estudiantes y asesoramiento técnico a los docentes respecto a temas relacionados a la seguridad personal, al aprendizaje, educación inclusiva y salud integral.

Con respecto al clima escolar de nuestra Institución Educativa, precisamos que se encuentra en proceso de sensibilización; aún no se logra consolidar el trabajo colegiado y la cooperación tan necesaria durante los procesos de planificación curricular, ejecución de actividades y evaluación de los procesos seguidos. Subsisten al interior, algunas discrepancias y diferencias personales entre los docentes respecto al desarrollo a seguir respecto a los distintos enfoques curriculares de las áreas curriculares y competencias transversales.

Los directamente involucrados en la experiencia se encuentran todos los docentes de Educación Primaria: El 1er grado tiene 03 docentes y 90 estudiantes; el 2do grado, cuenta con 03 docentes y 79 estudiantes; el 3er grado, cuenta con 03 docentes y 90 estudiantes, el 4to grado cuenta con 04 docentes y 107 estudiantes; el 5to grado, cuenta con 03 docentes y 90 estudiantes; y, el 6to grado, cuenta con 03 docentes y 90 estudiantes. Se precisa, además, que el 2°, 4° y 6° grados en el presente año han sido focalizados por la UGEL Tacna para la aplicación de pruebas regionales estandarizadas en Comprensión Lectora y Resolución de Problemas (Pruebas de Diagnóstico, Proceso y de Salida); en particular, el 4° “A” y 4° “D” estuvieron atendidos por una asesora pedagógica del Programa Educativo “Soporte Pedagógico”.

La experiencia ha involucrado la participación de 526 estudiantes, que están organizados en 19 secciones. Este grupo de estudiantes forma parte de clubs de lectura, club de deporte, Brigada de Policías Escolares, Brigadas de Auto Protección y Seguridad Escolar– BAPES y, Brigadas del cuidado del medio ambiente. También, forman parte de la experiencia 483 padres y madres de familia, miembros del CONEI, padres de familia que conforman los 19 Comités de Aula y otras brigadas que ha conformado la I.E.

Entre las fortalezas que presenta la Institución Educativa 42007- Leoncio Prado, consideramos las siguientes: el equipo docente asume su rol con responsabilidad e identificación institucional; la mayoría posee actitud de cambio y disposición para fortalecer el trabajo colaborativo para la planificación y desarrollo de la práctica

pedagógica. Los docentes anualmente participan en cursos virtuales y presenciales de especialización y actualización. Se cuenta en funcionamiento el Consejo Educativo Institucional (CONEI), que regularmente se reúne y ejecuta su plan de actividades; de la misma forma, funciona la Comisión de Convivencia Escolar, Comité de Tutoría e Inclusión Educativa, Municipio Escolar, Asociación de Padres de Familia (APAFA), Comités de Aula, quienes coordinan con la Dirección y Sub Dirección de la Institución Educativa para afrontar las necesidades de la escuela. Por otro lado, los estudiantes muestran entusiasmo y buena predisposición por las actividades artísticas y deportivas, un ejemplo de ello es haber logrado en el mes de diciembre el campeonato en fútbol “Categoría 0” y fútbol “Categoría 11”.

La situación problemática motivo del presente trabajo está referida a la “Limitada gestión de estrategias de monitoreo y acompañamiento en el nivel primario de la IE N° 42007 Leoncio Prado – Tacna”; la cual fue identificada luego de haber realizado las acciones de monitoreo y acompañamiento a los docentes en el 1er Tramo y 2do Tramo y, además, al comprobarse que los resultados, compromisos asumidos y metas propuestas no se estaban consiguiendo en el tiempo previsto. Otro dato que se consideró como corroboración de la problemática lo constituyó las acciones de acompañamiento y asesoramiento al docente monitoreado, quienes evidenciaban la reiteración de sus debilidades metodológicas en el 2do Tramo del Monitoreo; a la par, se hizo un “grupo focal” con los docentes de cada grado por separado para encontrar alguna explicación razonable del estado situacional y, sobretodo, de su actuación en el aula.

Fue pertinente también, la encuesta aplicada al personal docente respecto a la utilidad y funcionalidad de los Grupos de Interaprendizaje en relación al mejoramiento de su desempeño en el aula y la perspectiva del impacto que generaba en ellos las acciones de monitoreo y acompañamiento del directivo. Luego del análisis hecho surgió la interrogante de ¿Cómo contribuir a fortalecer la gestión en estrategias de monitoreo y acompañamiento?; para tal efecto, tuvimos que relacionar la situación problemática con las competencias de Gestión del Marco de Buen Desempeño del Directivo, en el que observamos que está vinculado estrechamente con el DOMINIO 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, Competencia 5 “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa,

basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de Aprendizaje”; asimismo, se vincula con la Competencia 6 “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Observamos además que, de acuerdo a la Directiva del Año Escolar 2018, se establecen los “Compromisos de Gestión Escolar” que van a regir los destinos de la Gestión Pedagógica e Institucional de las II.EE.; entre ellas hemos considerado el Compromiso 4 “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la I.E.” y el Compromiso 5 “Gestión de la Convivencia Escolar en la I.E.”.

Viviane Robinson constituye un referente para orientar la alternativa propuesta hacia nuestros propósitos; es así que hemos considerado la Dimensión 3 “Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo”, debido al hecho que esta dimensión tiene un alto impacto en los resultados de los estudiantes, puesto que implica reflexionar con el personal sobre la enseñanza, analizar el currículo, buscando una secuencia y articulación entre todos los grados, retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje y monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados. Asimismo, hemos considerado, la Dimensión 4 “Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes”, por la razón que el líder pedagógico no solo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes sino que, a su vez, se involucra en el proceso mismo, participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes.

En este aspecto resaltamos el hecho de conformar en nuestra Institución Educativa las “Comunidades de Aprendizaje”, fomentar el trabajo colaborativo, fortalecer la capacidad de autoevaluarnos para estar en la línea de las II.EE. consideradas en el grupo de “Rumbo a la Autonomía”; asimismo, postulamos al acompañamiento sistemático pertinente y oportuno y, sobretodo, a generar en toda la comunidad leonciopradina la reflexión conjunta y comprometida para concretar la alternativa de solución planteada, cual es, la “Implementación de un plan de fortalecimiento colegiado de la gestión de estrategias de

monitoreo y acompañamiento” basado en un liderazgo pedagógico comprometido y transformacional.

1.2 Diagnóstico y descripción general de la situación problemática

Es importante identificar como directivo las diversas preocupaciones en torno a la Gestión Curricular; por ello, es relevante considerar el impacto de nuestro liderazgo en el contexto de nuestra I.E.; puesto que, de ello dependen los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Corresponde a nuestro rol de líderes pedagógicos el asumir con responsabilidad la adecuada orientación y acompañamiento al fortalecimiento de capacidades de los docentes y contribuir a la creación de condiciones favorables para el desarrollo de los aprendizajes. En tal sentido, la problemática abordada responde a las funciones que se deben realizar para la gestión de los aprendizajes de los principales actores educativos.

El conjunto de prácticas del directivo, están en relación a la gestión de los aprendizajes que nos deben impulsar al cambio de los procesos pedagógicos, promoviendo el protagonismo de los estudiantes y adecuándose a sus necesidades y al contexto en que se desarrollan los aprendizajes; por ello, enfrentar los problemas de gestión e identificar situaciones problemáticas, son las que deben ser analizadas, investigadas y atendidas como la que hemos identificado en el presente Plan de acción, como ser la “Limitada gestión de estrategias de monitoreo y acompañamiento en el nivel primario de la Institución Educativa N° 42007 Leoncio Prado – Tacna”.

Como se precisó en párrafos anteriores, el problema identificado se relaciona directamente con el cuarto compromiso de gestión escolar que tiene por finalidad el “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la Institución Educativa” y, a su vez, está vinculado al quinto compromiso que tiene por finalidad “Gestión de la Convivencia Escolar en la Institución Educativa”, en razón a que la naturaleza del mismo expresa la necesidad de replantear acciones de orden de gestión estratégica y pedagógica para mejorar los niveles de aprendizaje y, por consiguiente, alcanzar las metas previstas de corto y largo alcance; asimismo, el problema se vincula con el Marco de Buen Desempeño del Directivo en cuanto se refiere al Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, competencia 1: Conduce la planificación institucional

a partir de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje; así como también al Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; competencia 5 “Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes” y competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”. En consecuencia, se puede asegurar que el problema está relacionado con las dimensiones de liderazgo en especial con la Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, así como con la Promoción y participación en los aprendizajes y el desarrollo docente.

El problema estudiado ha sido analizado a través de la técnica de árbol de problemas identificando las causas que lo originan. Luego de un análisis, hemos identificado como primera causa el “Desconocimiento de estrategias de monitoreo y acompañamiento para desarrollar el monitoreo y acompañamiento”, el cual se evidencia a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, concluyéndose que el requerimiento por parte del docente está focalizado hacia un monitoreo y acompañamiento más eficaz, pertinente y oportuno, que realmente le sirva para mejorar su desempeño en el aula.

Como segunda causa, hemos considerado al Clima institucional desfavorable para el desarrollo del monitoreo y acompañamiento”, en la que observamos una debilidad en las relaciones interpersonales y desarrollo de habilidades comunicativas entre los diversos actores de la I.E.

La tercera causa que se vincula a la problemática está referida a los “Insuficientes espacios para el trabajo colegiado con docentes”. Observándose que las docentes tienen dificultades para desenvolverse con autonomía, autoconvocarse, trabajar cooperativamente, entre pares, planificar juntos una Unidad o Sesión de Aprendizaje; consecuentemente, observamos a los docentes que no consideran al trabajo en equipo como una alternativa eficaz para planificar y compartir experiencias y reflexionar.

La primera causa referida al “Desconocimiento de estrategias de monitoreo y acompañamiento para desarrollar el monitoreo y acompañamiento” surge a partir de los instrumentos aplicados luego del proceso de monitoreo y acompañamiento a los docentes

y, también, de los resultados obtenidos de acuerdo a los indicadores y parámetros evaluativos realizados para tal efecto; brindándonos información referida a la existencia de limitaciones por parte del directivo en la aplicación adecuada de estrategias de monitoreo y acompañamiento, así también nos informa respecto al estado del clima escolar existente entre el personal docente y los espacios que se generan al interior de la Institución Educativa para desarrollar el trabajo colaborativo.

Los instrumentos aplicados que hemos considerado corresponden a las actas de evaluación de los progresos de los estudiantes, el informe descriptivo de logros de aprendizaje del I, II y III Bimestre; además, proporcionaron valiosa información, la entrevista realizada al equipo docente por cada grado por separado, respecto a su percepción del monitoreo y el acompañamiento, el impacto producido en su desempeño por el hecho de participar en los Grupos de Interaprendizaje,

Los Talleres y reuniones de trabajo realizados por el equipo directivo proporcionaron insumos necesario para determinar las causas; asimismo; fueron también pertinentes y relevantes, los resultados de la encuesta aplicadas al personal docente, el informe elaborado acerca del análisis de las Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje, el informe de las acciones de monitoreo correspondientes al 1er y 2do Momento, las actas suscritas entre el equipo directivo y el personal docente.

De igual manera, fue un referente los compromisos que firmaron los docentes en el cual se denota sus dificultades, preocupaciones y demandas pedagógicas; por último, fueron útiles también, los resultados de las reuniones efectuadas en los grupos focales con los docentes de cada grado,

Luego del análisis respectivo, se evidenció la necesidad de adecuar lo propuesto en materia de monitoreo y acompañamiento, dado que no se evidenciaban cambios sustanciales en la práctica pedagógica del docente; de la misma forma se observó que existen dificultades didácticas en la aplicación de los diversos enfoques curriculares que no están siendo atendidas debidamente durante el proceso de acompañamiento y asesoramiento que efectúa el directivo.

La situación contextual en la que se encuentra la I.E. influye, también, en la problemática identificada, debido a la ausencia de estímulos y recursos externos a la I.E. que complementen el trabajo de los docentes en el aula. Este hecho trae como consecuencia la deficiente aplicación de estrategias didácticas para fortalecer las diversas competencias curriculares. Esta situación se detectó a través de una encuesta que se aplicó a todos los docentes, en la que por unanimidad expresaron la necesidad de desarrollar el acompañamiento no solo durante los procesos pedagógicos y didácticos, sino que, también, durante el proceso de construcción de la planificación curricular.

Para complementar este hallazgo, se analizaron las Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje presentadas por los docentes y se efectuaron reuniones a través de la técnica de grupos focales en la que los docentes expresan la necesidad de tener mayor acompañamiento para la aplicación efectiva de estrategias metodológicas. Así lo precisa el Marco del Buen Desempeño del Directivo en la pág 33, específicamente en el Dominio 2 referido a la “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”, Competencia 6, indica que el Directivo “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su Institución Educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje”. Sin embargo, observando los efectos que se generan, concluimos que los docentes también están involucrados en la problemática, puesto que en el aspecto referido a su profesionalidad, en el Marco del Buen Desempeño Docente, pág. 26, específicamente en el Dominio 1 indica que: “Los docentes deben prepararse para el aprendizaje de los estudiantes, conocer los procesos pedagógicos con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral”.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los docentes, manifiestan que “requieren mayor asesoramiento en el aula” y que “tienen dificultades para atender a un grupo diverso de estudiantes que se ubican en diferentes niveles de logro respecto a una determinada competencia”. Estos datos recogidos de la entrevista realizada se refrendan con lo manifestado en los “Grupos Focales”, donde los docentes amplían estas apreciaciones por las razones que “tienen estudiantes repitentes” y “varios estudiantes asumen actitudes que no son propias de su edad”, sumado al hecho que los docentes “tienen un conocimiento elemental sobre la atención a estudiantes con problemas de aprendizaje”.

Esta problemática está vinculada directamente con la función de acompañamiento de los procesos pedagógicos, lo cual lleva a reflexionar en el hecho de prestar mayor atención a las demandas y necesidades de los docentes y replantear las estrategias de monitoreo y acompañamiento que se vienen desarrollando y adecuarlas para su oportuna aplicación. Por otra parte, los informes presentados con respecto al 1er Momento del Monitoreo nos brindan los siguientes resultados al concluir el III Bimestre:

Rúbrica 1 “Involucra a los estudiantes en los procesos de aprendizaje”, el 46% de docentes promueven el interés de los estudiantes por las actividades propuestas participando activamente, a través de situaciones motivadoras y lúdicas; mientras que otro 54% no lo desarrolla adecuadamente. Ubicándose la mayoría en el Nivel “En Proceso”. Aquí cobra especial relevancia considerar el sentido social y académico de lo que se aprende, en la que los estudiantes deben ser conscientes y estar informados que el nuevo conocimiento les va a servir para desenvolverse con éxito en diversas situaciones cotidianas.

La Rúbrica 2 “Promueve el razonamiento, la creatividad y el pensamiento crítico”, observamos que el 33% de docentes se ubican en el Nivel “Satisfactorio” puesto que proponen efectivamente actividades interesantes que estimulan la creatividad y el razonamiento cuando contrastan ideas; sin embargo, el 67% de los docentes se ubican en el Nivel “En Proceso”, puesto que no promueven que los estudiantes no argumenten, no problematicen, ni asuman una posición o tengan un juicio valorativo respecto un determinado tema o situación que se les presente.

La Rúbrica 3 “Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza”, observamos que 12 de 19 docentes monitoreados que representan el 63% del total, verifican los avances de los estudiantes, pero brinda una retroalimentación descriptiva o elemental. Además, no lo hacen en el 25% del total de duración de la Sesión observada. Ubicándose la mayoría en el Nivel “En Proceso”.

La Rúbrica 4 “Propicia un ambiente de respeto y proximidad”, 11 docentes que representan el 58% se encuentran en nivel “En proceso” presentando dificultad en establecer relaciones afectivas y efectivas con los estudiantes; si bien, se muestran respetuosos, no obstante, no logran crear un ambiente de calidez y seguridad afectiva en

el aula. El 21% que representa a 04 docentes de un total de 19, cumple con este rubro. La mayoría se ubica en el Nivel “En proceso” pues se evidencia un mecanismo para regular el comportamiento como el de otorgarle o no otorgarle algún estímulo condicionante.

La Rúbrica 5 “Regula el comportamiento de los estudiantes”, observamos que el 84%, es decir, 16 docentes, tienen un desempeño aceptable, puesto que siempre utilizan mecanismos positivos para regular el comportamiento entre los estudiantes, como ser: felicitarlos, alentarlos a hacer mejor su trabajo, acudir a las normas del aula, cuando lo consideren necesario y dar continuidad a la sesión sin que haya interrupciones significativas. El 16% del total aún se encuentra en el Nivel “En Proceso”.

Con respecto a la Gestión de las diferentes áreas curriculares, los docentes entrevistados afirman que para ellos “es necesario una planificación curricular pertinente y contextualizada, en el que se promueva una capacitación docente identificando prácticas exitosas considerando el contexto”; al respecto, el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE, 2013) considera como factor asociado a este hecho “Las características del docente y sus prácticas pedagógicas en el aula puesto que afectan decididamente en el rendimiento escolar y se da cuenta de la necesidad de mejorar la preparación de los docentes durante su carrera profesional a través de distintas instancias de perfeccionamiento”. A su vez, aclara que en la Institución Educativa se debe “Generar una cultura y organización laboral en que el perfeccionamiento de las prácticas docentes a través del monitoreo y retroalimentación mutua sirva para mejorar el desempeño docente y por consiguiente, el aprendizaje”.

Esta causa, va asociada al factor “Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación”, en ese sentido, la estrategia de monitoreo y acompañamiento pedagógico está planteada con la finalidad de brindar retroalimentación al docente respecto a su práctica docente incidiendo en la promoción de una cultura de la evaluación y organización laboral que parta del consenso entre los docentes y el equipo directivo, en el que se brinde la posibilidad que no sólo sea el propio directivo quien asume este rol sino que, sin afectar su liderazgo pedagógico en la Institución Educativa, se de oportunidad a que el mismo docente acompañe a su colega de manera mutua resaltando fortalezas y reflexionando sobre las mejoras a desarrollar para el logro de aprendizajes satisfactorios en los estudiantes.

La segunda causa que ha sido motivo de análisis por los diversos instrumentos aplicados, “Clima institucional desfavorable para el desarrollo del monitoreo y acompañamiento”. Al respecto, un grupo importante de docentes, manifiesta que existe entre algunos colegas “diferencias personales a consecuencia de hechos ocurridos anteriormente”, por lo que se desprende que no hay un acercamiento saludable entre algunos docentes y que se hace necesario fortalecer las habilidades intra e interpersonales. En esto, por ser un tema sensible, ha sido necesaria emplear otra estrategia de recojo de información, como ser: la entrevista; se ha trabajado en forma individual algunos casos referidos a este hecho. Precisamos, que la I.E. ha desarrollado algunas actividades tendientes a fortalecer el buen clima escolar no solo entre los docentes sino, también, entre los propios padres y madres de familia; pues se ha detectado, de acuerdo a las entrevistas con los padres de familia, que al interior de cada aula y fuera del ella, existen diferencias personales y actitudes discrepantes que se reflejan en la “escasa participación en las jornadas y encuentros familiares realizadas en lo que va del año”. Al respecto, en el Marco de Buen Desempeño Docente, Dominio 3: “Gestión de la escuela articulada a la comunidad”, Competencia 6 y, dentro de ella, el Desempeño 30 hablan de una “Interacción con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela”. A su vez, este aspecto se vincula a la Competencia 7, específicamente al desempeño 33: “Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes”. (MBDD, pág. 54).

Lo mismo sucede, en las reuniones con docentes que programa la I.E., en la que observamos rasgos de indiferencia y desinterés, no solo a la convocatoria sino a la ejecución de actividades institucionales. Un grupo significativo de docentes no se sienten parte de la visión y misión institucional. Esto está refrendado en las actas de reunión efectuada y en los acuerdos establecidos y no cumplidos por un grupo de docentes. Esta causa está asociada a la “Participación y Clima Escolar: Relaciones, participación y toma de decisiones”, que como sabemos, influye poderosamente en la convivencia escolar y en las relaciones interpersonales.

Como consecuencia tenemos, a “Docentes desmotivados para la enseñanza”, prevaleciendo el trabajo individual por sobre el colectivo; observándose que algunos docentes no participan de las actividades pedagógicas, muchas veces por discrepancias personales o, porque no asisten a las reuniones fuera del horario regular o por falta de identificación institucional; consecuentemente, no comparten sus experiencias pedagógicas, no trabajan en pares, no se ponen de acuerdo, son pocos los docentes que planifican en forma conjunta y que dialogan; detectándose, que hay limitaciones en el desarrollo de habilidades intra e interpersonales entre los docentes; sumándose a ello, el limitado acompañamiento a la práctica docente en los procesos didácticos de las diferentes áreas curriculares por parte del Directivo. Observamos que, en el Marco del Buen Desempeño Docente, pág. 22, en el Dominio 2 referido a la “Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes”, Competencia 3 el docente “Crea 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”. Al respecto, a través de las acciones de monitoreo se ha puesto en evidencia, en varias oportunidades, una relación distante por parte del docente hacia el estudiante no considerando su perspectiva, más aún se ha evidenciado que las actividades e interacciones que plantean algunos docentes no consideran un aprendizaje de alta demanda cognitiva por lo que la sesión se torna retórica o de reproducción de contenidos temáticos. Consideramos al respecto, que la gestión del clima escolar en la Institución Educativa debe de iniciarse con un proceso de sensibilización, cambio de actitud, fortalecimiento de las relaciones interpersonales, con el sólo propósito de mejorar el logro de aprendizajes lo que equivale a una reorientación de la práctica pedagógica en un ambiente de cercanía, de respeto, de cordialidad promoviendo un trabajo colaborativo entre estudiantes y los docentes y, a su vez, entre los mismos estudiantes.

La tercera causa que forma parte del análisis se refiere a los “Insuficientes espacios para el trabajo colegiado”. En el análisis cualitativo de sistematización de hallazgos, podemos precisar que existe entre el equipo de docentes una “preferencia por programar unidades y sesiones en forma individual” y que, además, “La I.E. no daba las condiciones para reunirse dentro de la jornada escolar” y que “no tienen acceso a programas de capacitación” y que, en las escasas capacitaciones que han participado “ Se abordan aspectos teóricos de la práctica en el aula”; asimismo, precisan que las “Situaciones de aprendizaje no son socializadas ni se comparten estrategias didácticas”. Esta causa está

asociada al Factor “Gestión Curricular: Procesos de Enseñanza y Aprendizaje” Docente; específicamente al Dominio 4: Desarrollo de la Profesionalidad y la Identidad Docente, Competencia 8, Desempeño³⁰: “Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela”. (MBDD. Pág. 54).

Para el recojo de la información expuesta, se recurrió a 19 encuestas aplicadas al equipo docente, las que luego de ser aplicadas, fueron sistematizadas y analizadas. Complementándose con las realizadas en los “Grupos Focales” ejecutados con un promedio de 03 reuniones en la que participaron un promedio de 06 docentes por cada Ciclo de Estudios. Forma parte también del trabajo indagatorio, el análisis documentario; es decir, revisión de las Programaciones Curriculares, Unidades Didácticas y Sesiones de Aprendizaje e Informes de las acciones de monitoreo y acompañamiento correspondientes al I, II y III momento, en la que detectamos lo siguiente: Docentes del mismo grado que programan en forma diferenciada, no se observa un eje articulador que indique una actividad pedagógica transversal a todas las secciones. Situaciones de aprendizaje, que no están siendo aprovechadas en su máximo potencial; a su vez, no forman parte de un proceso de análisis conjunto ni socializado ni se comparten estrategias didácticas.

1.3 Formulación del problema

El problema priorizado que se pretende resolver con el presente Plan de acción es la “Limitada Gestión en la aplicación de estrategias de monitoreo y acompañamiento a los docentes del nivel primario de la I.E. 42007 – Leoncio Prado - Tacna”. Este problema está asociado a diversos factores, entre los cuales podemos mencionar el “clima escolar”; es decir, las relaciones existentes entre los distintos miembros de la comunidad; también se vincula estrechamente con los “insuficientes espacios de trabajo colegiado”, el trabajo cooperativo, entre pares, el compartir metas comunes y propósitos claros. Asimismo, la problemática está vinculada con el “desconocimiento de estrategias, por parte del Directivo, para desarrollar el Monitoreo y Acompañamiento” y, a su vez, cómo este proceso impacta en el docente, cómo percibe y aplica estos consejos realizados por el Directivo.

Aquí surge la siguiente interrogante: ¿Cómo contribuir a fortalecer la gestión en estrategias de monitoreo y acompañamiento del nivel de educación primaria de la Institución Educativa N° 42007 Leoncio Prado de la provincia de Tacna - Tacna?

Al respecto, el Marco de Buen Desempeño del Directivo como herramienta orientadora que hace posible la mejora de la gestión escolar se constituye en uno de los referentes en los que basaremos nuestra propuesta para atender la problemática y revertirla hacia el propósito deseado.

Consideramos que las siguientes competencias del directivo y los correspondientes desempeños, van a desencadenar acciones desde el liderazgo del directivo orientado a fortalecer las competencias del docente respecto a lo que le atañe en la problemática identificada: En el Dominio 1: “Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes”, consideramos a la Competencia 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje. En este aspecto, tenemos al Desempeño 1: Conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje; además consideramos, el Desempeño 2: Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.

El Dominio 2, nos habla acerca de la “Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”; la cual, a su vez, contempla la Competencia 5, referida a promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de la 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 y, por último, se ha considerado el Desempeño 20 referido al Monitoreo y orientación del uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.

En la problemática identificada se han consignado dos dimensiones, la primera se refiere a la “Gestión Curricular: procesos de enseñanza y aprendizaje”; al respecto, Panqueva (2008), manifiesta que la Gestión Curricular es la “capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de que lo que se debe enseñar y lo que deben aprender los estudiantes” (p. 148). También, Castro (2007), pág. 79), señala que Gestión Curricular es “parte del marco de la gestión educativa, involucra la construcción de saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar. Asimismo, es el ámbito fundamental al interior de las organizaciones educativas, su función principal es el supervisar el traspaso del currículum y sus programas a las aulas”. En este sentido, consideramos que la planificación curricular adquiere una importancia singular, pues orienta los procesos de ejecución curricular en el aula, dado que considera los objetivos de aprendizaje que nos planteamos, las estrategias didácticas que vamos a emplear, las actitudes a la cual se aspira y los criterios de evaluación que van a medir los resultados a alcanzar; todo ello, articulado en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional, el cual se entiende como la expresión de la misión y visión de nuestra Institución Educativa.

La segunda dimensión identificada en el presente estudio es el “Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Docente”; al respecto el monitoreo se entiende como un “Proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva”. (Minedu, 2014, p. 50). El Ministerio de Educación (2012) señala que acompañar es uno de los “Procesos sistémicos y permanentes con la finalidad que con la interacción de los integrantes de las Instituciones Educativas se promueva el reflexionar acerca de su práctica, para tomar decisiones y cambios necesarios”; en consecuencia, todo aquello que implica el monitoreo y acompañamiento debiera ser útil para el inicio de procesos que transformen y mejoren las prácticas pedagógicas del docente en el aula, de tal manera que se aseguren los logros de los aprendizajes en forma integral.

Por ello, resulta de suma importancia los postulados de Viviane Robinson, referidos al Liderazgo Pedagógico, los que, en el presente trabajo, se van a implementar puesto que guardan coherencia con el problema identificado en el presente estudio. En primer lugar

guarda relación con la tercera Dimensión referida al “Planeamiento , coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo”; esta dimensión permitirá en el docente enfocar la calidad de la enseñanza, enseñar menos, aprender más; lo cual tendrá un alto impacto en los resultados que adquieran los estudiantes y hará posible que se desarrollen procesos de reflexión docente, acciones de coordinación y de permanente revisión del currículo, buscando que todos los grados estén articulados de acuerdo a una secuencia lógica. Por otro lado, consideramos que guarda relación con la cuarta Dimensión en el que se precisa que el directivo debe “Promover y participar en el aprendizaje y Desarrollo de los Docentes”; esta dimensión está referida a establecer un liderazgo pedagógico que no sólo promueve sino que participa directamente con los docentes en el desarrollo profesional formal e informal, es decir, cuando el docente participa de cursos o eventos o, cuando forma parte de sus propias reflexiones sobre aspectos referidos a su práctica en el aula.

Tenemos la seguridad que, cuando logremos fortalecer las estrategias pertinentes para realizar el monitoreo y acompañamiento en forma oportuna y eficaz, cuando desarrollemos nuestra propuesta de plan de trabajo referido a sensibilizar y hacer reflexionar a los docentes, fortalecer sus habilidades intra e interpersonales, consensuar junto a ellos los instrumentos de monitoreo y trabajar en equipo, compartiendo metas comunes en función a la visión y misión institucional, alcanzaremos mejores resultados.

En tal sentido, nuestra problemática responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo contribuir a fortalecer la gestión en estrategias de monitoreo y acompañamiento del en el nivel de educación primaria de la IE N° 42007 Leoncio Prado – de la provincia de Tacna – Tacna?

Las condiciones de infraestructura y equipamiento, así como el recurso humano con que cuenta la Institución son de gran fortaleza para concretar en resultados favorables como respuesta a la pregunta planteada.

1.4 Planteamiento de alternativa de solución

El presente Plan de acción concibe como la alternativa de solución pertinente y adecuada, la implementación de un “Plan de Fortalecimiento de Gestión de Estrategias de Monitoreo y Acompañamiento en la I. E. N° 42007 Leoncio Prado – Tacna”. Este planteamiento

requiere un trabajo directo en la Gestión Escolar, pues guarda coherencia y relación con los logros de aprendizaje; y, a su vez, están interrelacionado con el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, dado que, lo que se pretende es mejorar el desempeño de los docentes orientados en el marco de un liderazgo pedagógico del directivo.

La siguiente tabla describe nuestro planteamiento:

Tabla 01

Relación causa – objetivo – dimensiones y acciones

CAUSAS	OBJETIVO ESPECÍFICO	DIMENSIONES	ACCIONES
Insuficientes espacios de trabajo colegiado con docentes	Promover espacios para la reflexión y el trabajo colegiado en el equipo docente.	Gestión Curricular: Procesos de Enseñanza y Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización sobre la importancia y las características del trabajo colegiado en la planificación curricular - Socializar las estrategias metodológicas entre los docentes de grado - Reunión de Trabajo para la planificación de Unidades Didácticas y sesiones de aprendizaje. • Conformación y ejecución de los GIAs. (Grupo de interaprendizaje). - GIA sobre planificación Curricular. - GIA sobre uso de materiales y recursos educativos. - GIA sobre Evaluación Formativa. • Planificación y ejecución de tertulias pedagógicas: - Tertulias sobre la importancia del trabajo colegiado. - Tertulia sobre buenas prácticas docentes en el aula.
Clima institucional desfavorable para el desarrollo del Monitoreo.	Generar condiciones para obtener un clima institucional favorable que posibilite el monitoreo y acompañamiento.	Participación y Clima Escolar: Relaciones, Participación y Toma de Decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización sobre la importancia y las características del Clima Escolar en la II.EE. - Reunión de reflexión sobre el clima institucional - Encuentro de confraternidad entre docentes. • Implementación de espacios de capacitación en habilidades sociales. - Habilidades Comunicativas. - Habilidades de Desarrollo Personal - Dinámicas de integración.
Desconocimiento de estrategias para desarrollar el Monitoreo y acompañamiento.	Gestionar el MAE con estrategias consensuadas para realizar el monitoreo y acompañamiento.	Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del desempeño docente. • Sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE. • Formulación de un plan e instrumentos del MAE en forma consensuada. • Socialización y análisis de resultados (logros y dificultades) del MAE. • Evaluación de la ejecución de la estrategia de MAE

En la Dimensión referida a “Gestión Curricular: Procesos de Enseñanza y Aprendizaje”, se organizarán talleres de sensibilización para identificar las potencialidades del trabajo colaborativo durante los procesos de planificación curricular; se ha previsto asimismo, jornadas para socializar estrategias metodológicas y procesos de planificación a corto plazo; asimismo, se tiene previsto conformar y ejecutar los Grupos de Interaprendizaje con temas relacionados a la práctica cotidiana, como ser: planificación curricular, materiales y recursos educativos, evaluación formativa; con ello estaríamos atendiendo el objetivo específico, cual es “Promover espacios para la reflexión y el trabajo colegiado en el equipo docente”.

En la Dimensión referida a “Participación y Clima Escolar: Relaciones, Participación y Toma de Decisiones”, se ha previsto ejecutar talleres de sensibilización para resaltar la importancia de trabajar en un clima escolar e institucional adecuado; por lo que necesitamos trabajar en forma consensuada y reflexiva para la ejecución de encuentros y jornadas de autoformación y el fortalecimiento de las habilidades de desarrollo personal. Aquí cobra importancia el hecho de involucrar no solo a los docentes, sino que también a los padres de familia, a través de encuentros y jornadas familiares.

Respecto a la Dimensión “Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación”, se consensuará con los docentes las diferentes fuentes de información que requiere el proceso de monitoreo y acompañamiento; lo cual pasa necesariamente por realizar eventos de sensibilización e información, formulación de un plan consensuado y jornada de análisis y devolución de los resultados, precisando logros y dificultades.

Las acciones planteadas se encuentran dentro del marco de la planificación curricular que cotidianamente desarrolla nuestra Institución Educativa y en la que todo el personal está involucrado en cada uno de los procesos que se contemplan para tal efecto. Por ello, estamos seguros que la alternativa de solución planteada en el presente Plan de acción se puede solucionar a partir de nuestras propias capacidades y, nosotros, como gestores del aprendizaje y del cambio, lo asumimos como parte de nuestro diario quehacer institucional.

1.5 Justificación

La Gestión del Monitoreo y Acompañamiento pedagógico son elementos claves para el fortalecimiento del desempeño del docente en el aula y, por ende, del mejoramiento del nivel de logro de competencia y capacidades de los estudiantes. Constituye una tarea permanente y es tema principal para otorgarle nuestra atención y dedicación, pues está asociado al manejo adecuado, pertinente y oportuno de estrategias, técnicas, etapas y conocimiento enciclopédico de las diferentes áreas curriculares; asimismo de los procesos didácticos correspondientes y enfoques curriculares. El monitoreo y el acompañamiento constituye en una oportunidad para retroalimentar al profesorado, dando opiniones fundadas técnicamente. Siendo el objetivo que el profesor se sienta estimulado a mejorar algunas prácticas y encuentre apoyo metodológico en la persona que lo ha observado; asimismo, el docente a partir de esta reflexión pueda definir y proponer nuevas concepciones y alternativas de acción. Según los autores: María Teresa Martínez, Sergio Olivares, Lina Peralta, Magdalena Pizarro y Patricia Quiroga, miembros del Equipo: “Proyecto Educando en la Comuna”, nos dicen que “la práctica se reflexiona para modificarla, se modifica y sigo reflexionando para optimizarla de acuerdo a lo que voy chequeando en el aprendizaje de los alumnos”.

El maestro leonciopradino debe ser innovador pues deberá demostrar actitud para retroalimentar y valorar los progresos de aprendizaje de sus estudiantes; razón por la cual, asumiendo el liderazgo pedagógico, los directivos debemos dar las condiciones necesarias, dadas las evidencias recogidas durante el monitoreo y acompañamiento de la práctica docente, para que ellos innoven sus prácticas pedagógicas durante el trabajo colegiado, mejoren su desempeño, desarrollen su profesionalidad, por lo que se enfatizará el trabajo colaborativo para alcanzar los resultados esperados.

Al implementar un plan de fortalecimiento de la gestión del monitoreo y acompañamiento se obtendrá un notorio impacto, consecuentemente, con el fortalecimiento del desempeño docente promoviendo la reorientación de sus estrategias metodológicas; de la misma forma se verá fortalecida las relaciones interpersonales entre los mismos docentes y los estudiantes; lo cual potenciará el trabajo colaborativo. Todas estas iniciativas estarán orientadas por un equipo directivo que conducirá y movilizará acciones pedagógicas, rediseñando contextos de trabajo y relaciones profesionales, asumiendo la gran responsabilidad de ser “líderes pedagógicos”, sin perder la esencia de nuestro trabajo, cual es, el aprendizaje de nuestros estudiantes leonciopradinos, la relevancia de la

formación continua y el desarrollo de capacidades respondiendo a las reales necesidades de aprendizaje de los docentes.

CAPÍTULO II

Referentes Conceptuales y Experiencias Anteriores

2.1 Antecedentes de experiencias realizadas sobre el problema

A continuación, presentamos la información procedente de diversas fuentes de investigación las mismas que se relacionan con el tema, las investigaciones que se presentan responden al ámbito nacional e internacional las cuales se detalla:

2.1.1 Antecedentes nacionales

Pacheco (2016) en su Tesis “El acompañamiento pedagógico de los Directores y el desempeño laboral de los docentes de las I.E.E. de Educación Primaria del distrito José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2016”, luego de emplear diversas técnicas del test del acompañamiento y el test del desempeño comprobó que existe una correlación directa y significativa entre el acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes.

En el trabajo de investigación anterior se observa que el aspecto referido al “Acompañamiento Pedagógico” y “Desempeño Laboral” es el que se pone de manifiesto, pues existe una relación directa entre estas dos variables y por lo tanto se vincula con la causa “Desconocimiento de estrategias para desarrollar el monitoreo y acompañamiento” aporta técnicas y test para su posterior implementación.

Meléndez (2015) en su Tesis titulada “La gestión del acompañamiento Pedagógico. El caso del programa estratégico “logros de aprendizaje al finalizar el III ciclo de Educación Básica Regular (PELA) En la región Callao – Ugel Ventanilla”. En la que se precisa que es importante generar las condiciones para que el acompañamiento se desarrolle en efectividad, en el sentido que una IE organizada que administre los recursos humanos, materiales y financieros y tenga la capacidad de delegar y liderar va a alcanzar el propósito de gestionar adecuadamente el acompañamiento.

El antecedente de investigación al que nos hemos referido contribuye al presente Plan de acción en cuanto reafirma la labor del directivo como líder y gestor de los procesos curriculares, con una adecuada gestión del monitoreo y acompañamiento que buscan fortalecer el desempeño docente y, por consiguiente, los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiante. Vinculándose con la causa “Desconocimiento de estrategias de monitoreo y acompañamiento”.

Zarate, (2011) al plantear su tesis: “Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de primarias distrito de independencia, Lima”; concluye que: existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primario se muestra con aceptación según los docentes. Además, se concluye que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas. Una segunda conclusión está referida a la “existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones”. Esto significa que, el directivo despliega el liderazgo en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo; como consecuencia, el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.

Este trabajo de investigación está relacionado con el Plan de acción en el aspecto referido al “liderazgo pedagógico” que debe ejercer el directivo cuando desarrolla acciones de monitoreo y acompañamiento a los docentes; pudiéndose observar que ejerce influencia no solo en el aspecto profesional sino en las relaciones comunicativas y sociales en general.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Mairena (2015) (Managua-Nicaragua) en su tesis “Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la Facultad de educación e idiomas”, hace un análisis e investigación acerca de la carencia de acompañamiento pedagógico a los docentes dentro de la UNAN Managua;

en la que señala dentro de las debilidades de la función docente que se carece de evaluación a los profesores. Es por esto que se pretende realizar una investigación que brinde los datos pertinentes sobre las principales percepciones que se tiene sobre el acompañamiento pedagógico y desempeño docente, tomando como referente a los docentes noveles debido a que estos inician apenas su labor educativa y por esto mismo su labor debe ser monitoreada continuamente. Las conclusiones de la investigación señalan que “El desempeño docente de los docentes noveles es desconocido por los Directores y Coordinadores de carrera en los procesos de planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje, los estudiantes por su parte evidenciaron ciertas dificultades manifestadas por los docentes noveles en el proceso de ejecución de las sesiones de clases en ámbitos como planificación docente, dominio de contenidos, relación teoría y práctica, mediación de los aprendizajes, evaluación de los aprendizajes y actitudes y valores. En su mayoría los estudiantes no están satisfechos con el desempeño de los docentes noveles, en su actuar en el aula de clases. Se puede decir que el modelo de evaluación de desempeño está basado en los resultados obtenidos por los estudiantes y no en lo que demuestra el docente en el aula de clases”.

No deben dejarse de lado los factores asociados, estos elementos deben estar consignados en un plan de acompañamiento que coadyuvará a mejores resultados. Es importante compartir experiencias exitosas de acompañamiento de otras instituciones, se debe tener como meta la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Las acciones del plan de fortalecimiento de la gestión del monitoreo y acompañamiento de la Institución Educativa N° 42007 “Leoncio Prado”, no sólo se dirigen a la optimización de la práctica pedagógica, sino también a elevar los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes, por lo cual la observación de aula con la aplicación del instrumento “Rúbricas de observación de aula” normado por el Ministerio de educación, no queda solo en una observación de la clase del docente, sino que tiene que ser acompañado con una asistencia técnica oportuna y pertinente . En este sentido, el trabajo de investigación expuesto anteriormente está relacionado directamente con el acompañamiento y el desempeño docente que es un tema a destacar en el presente Plan de acción.

Hernández y Martínez (2013), realizaron un estudio titulado “Incidencia del acompañamiento pedagógico en la práctica reflexiva de los docentes III nivel, primero y segundo grado, en el turno matutino del Centro Escolar Enrique de Ósso, ubicado en el distrito V del departamento de Managua durante el II semestre de 2013”, en donde los principales objetivos caracterizar el acompañamiento pedagógico y la práctica docente, determinar las estrategias e instrumentos empleados en el proceso de acompañamiento para fortalecer la práctica reflexiva y establecer la relación entre el acompañamiento pedagógico y su incidencia en la práctica reflexiva de los docentes.

En este estudio se concluyó que el acompañamiento pedagógico se caracteriza por ser humanista y la práctica docente es caracterizada por ser una herramienta que provoca cambios en la práctica pedagógica. Además, se plantea que las estrategias utilizadas en el proceso de acompañamiento pedagógico son visitas pedagógicas, el monitoreo, el diálogo crítico y las reuniones de acompañamiento.

Y finalmente se afirma que hay una estrecha relación entre el acompañamiento pedagógico y la práctica reflexiva debido a que el interés de los docentes por su planificación, el dominio científico y metodológico se ha evidenciado. En este entender, el trabajo de investigación expuesto nos da insumos y referentes sobre cómo es que el adecuado y oportuno acompañamiento al docente de aula asociado a procesos de reflexión incide poderosamente en el mejoramiento de su actuación en el aula.

Balzán Sánchez (2008) realizó un estudio denominado “Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica”. El objetivo de la investigación era determinar la relación entre el Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y el Desempeño Docente de III Etapa de Educación en el Municipio Escolar N° 4 de Maracaibo, Estado Zulia. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva correlacional, de campo con un diseño no experimental y transversal. Los resultados obtenidos permitieron establecer que entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño del docente hay una relación significativa muy alta lo que significa que en la medida que aumenta el valor de acompañamiento pedagógico del supervisor, la variable desempeño docente aumenta de manera alta y significativa. La Variable Acompañamiento pedagógico del Supervisor, obtuvo como resultado un porcentaje de 37.15% para la opción Siempre, seguido de Casi Siempre con 36.25%.

Este trabajo de investigación nos proporciona suficientes elementos para implementar la propuesta de Plan de fortalecimiento del monitoreo y acompañamiento, en el sentido que a mayor calidad y cantidad de acciones de acompañamiento al docente se tendrá, consecuentemente, un mejoramiento progresivo en el desempeño de los docentes.

2.2 Referentes conceptuales que sustentan la alternativa priorizada

a. Monitoreo

Según Haddad (2002), considera que el monitoreo pedagógico “es una actividad permanente que tiene por objetivo conocer como realizan los docentes la función educativa, para ayudarlos y orientarlos en el trabajo para el mejoramiento y la optimización de la calidad y eficiencia del servicio educativo”. De acuerdo a lo afirmado, podemos añadir que la función de monitoreo consiste en recoger, analizar y procesar datos que luego de ser interpretados, se constituyen en información relevante para la toma de decisiones del directivo, las cuales deben ser viables, oportunas y pertinentes, para la mejora de los procesos a nivel de aula y la obtención de resultados en la gestión pedagógica. Además de lo expuesto, consideramos que el monitoreo, por ser parte del quehacer pedagógico del directivo, tiene, a su vez, como propósito favorecer el desarrollo de las capacidades personales, sociales y profesionales del equipo de docentes, generando la reflexión a partir de la acción. Y es en esto, justamente, en lo que el directivo debe incidir, en generar el cambio no solo de prácticas y paradigmas curriculares establecidos en la I.E. sino, también, en el sistema de creencias acerca de los roles que cumplen en la escuela y en la actitud y en el fortalecimiento de su desempeño en todos los ámbitos en que pueda desenvolverse el docente. Al respecto, Fancy Castro, menciona que: “la implementación de un currículo reformulado supone rupturas en las concepciones sobre la construcción del conocimiento, el aprendizaje, la pedagogía y la didáctica” y también nos precisa que: “la gestión del currículo supone necesariamente una negociación de significados entre directores y docentes, debiendo los primeros ayudar a los segundos a cuestionar y superar determinadas certezas, así como a construir nuevas”. En este sentido, cobra especial relevancia el consenso, el compromiso asumido, la convicción en lo que se cree, lo cual redundará en el cambio que se espera alcanzar.

El texto del Módulo 5 “Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente”, pág. 11, profundiza el concepto del Monitoreo cuando se refiere a las rúbricas de evaluación de la Ficha de Monitoreo 2018, precisando que “un monitoreo efectivo no puede concentrarse solo en estos aspectos... el monitoreo centra su atención en el saber actuar de los docentes. Por ello, la escuela debe construir otros dispositivos complementarios... que le permitan al director registrar la práctica pedagógica a detalle con indicadores claros, conocidos, por todos y fácilmente observables”. En este sentido, consideramos que en este proceso de cambio es un prerrequisito el establecer acuerdos y consensos, asumir compromisos de mejora, afrontando juntos las dificultades del camino. Pero por, sobre todo, requiere del equipo directivo y del equipo docente un conocimiento y comprensión de los Dominios, Competencias y Desempeño del Marco de Buen Desempeño Docente, dado que en ella están contemplados los referentes para desarrollar una buena práctica.

b. Acompañamiento:

Sovero (2012: p. 217) el acompañamiento “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”. Por lo señalado, el acompañamiento pedagógico brinda al docente, seguridad, confianza y una oportuna orientación que lo impulsará el desarrollo personal y profesional. Además, el acompañamiento es una función pedagógica que está orientada a fortalecer el desempeño del docente y se basa en el intercambio de experiencias; y para el buen desarrollo de la misma debe prevalecer, entre el directivo y el docente, una interacción auténtica, un clima de confianza y cordialidad, creando relaciones horizontales, en un ambiente de interaprendizaje pedagógico, pertinente al entorno de la institución.

Dean. (2002) precisa que “el acompañamiento como servicio está destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido ... para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la Institución Educativa”. En este sentido, el equipo directivo asume este rol orientador que se inicia con el acopio de información a través de distintas técnicas e instrumentos, luego, continúa con el proceso de análisis e

interpretación de los resultados, en el que se detectan los hallazgos relacionados al desempeño del docente en el aula, para que, luego se inicie con la etapa de asesoramiento y acompañamiento. Esta acción se sostiene en el conocimiento y dominio de la estrategia de acompañamiento pedagógico lideradas por el directivo, el que asume el desafío de conformar comunidades profesionales de aprendizaje, a través del trabajo colaborativo. Al respecto, el Texto del Módulo 5 “Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente”, pág. 41-42 precisa que el énfasis que se hace en la apropiación de la estrategia de acompañamiento por parte de los directivos: “Hoy más que nunca cobra más valor el acompañamiento pedagógico que se promueve desde la misma Institución Educativa”, donde además “Se vuelve a confiar en los propios establecimientos y sus líderes para generar internamente sus procesos de mejora”.

Rodríguez – Molina, (2011, p.262), precisa que la estrategia de acompañamiento pedagógico consiste en “brindar soporte técnico y afectivo para impulsar el proceso de cambio en la práctica de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento pedagógico está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su propia práctica y de gestión de la escuela”. En este sentido, hay dos aspectos que destacar; por un lado, la parte de dominio técnico del directivo y por otro lado, la parte comunicativa y emocional. En este entender, el objetivo fundamental que adquiere el acompañamiento es formativo y la reflexión sobre la propia acción en el aula. Al respecto, Vesub (2013) precisa que “la tarea fundamental de quienes cumplen con la función de acompañamiento pedagógico es la de promover en los profesores el análisis reflexivo de su práctica y de los entornos en los que se realiza”

De acuerdo a la problemática identificada en el presente trabajo referida a la “Limitada gestión curricular en la aplicación de estrategias de monitoreo y acompañamiento” se relaciona con el MBDDir, Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes Comprende las Competencias del directivo enfocadas hacia el desarrollo de la profesionalidad docente y el proceso de acompañamiento sistemático al docente para la mejora de los aprendizajes. Y en esto al **Competencia 5** Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Se vincula

también con la Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Aquí es considerar las diferentes estrategias de monitoreo y acompañamiento que resultan útiles y pertinentes, entre ellas consideramos: las visitas en aula, que es la más significativa y permite observar el desempeño de los docentes en pleno ejercicio; tenemos también los Talleres de Actualización, que es también un espacio para observar el desempeño del docente y la postura que asume ante una teoría expuesta; las pasantías, son también un referente para poder observar directamente al docente y obtener una experiencia que puede ser replicada en su propio contexto; también hemos considerado los Micro Talleres, que al igual que los Talleres de Actualización permiten observar el desempeño del docentes. Por último, planteamos la estrategia de monitoreo entre pares, que permitirá obtener una visión tanto del directivo como de otro colega con experiencia.

c. Desempeño Docente:

Al hacer una revisión bibliográfica son muchas las definiciones que se encuentran sobre desempeño docente, entre ellas hemos considerado:

Montenegro. (2003) manifiesta que “el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva”.

Díaz Barriga, A. (2006) manifiesta que el desempeño docente es todo aquello que tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación; la palabra todo, incluye dentro del ámbito tecnológico, el trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales didácticos que emplea y la evaluación que lleva a cabo el conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Chiroque, (2006) dice que el desempeño docente se refiere a las prácticas que ejercen los maestros y maestras, en relación a las obligaciones inherentes a su profesión y cargo, propone que el docente considere las siguientes categorías el manejo cognitivo, el manejo de formas de operar y los comportamientos.

Para UNESCO (2005), desempeño docente es el “proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los componentes que impacta la formación de los alumnos, participar en gestión educativa, fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño , implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida”.

Los autores enfatizan en conceptos de desempeño docente muy significativos y que brindan componentes importantes, por ejemplo Montenegro (2003) manifiesta una definición muy integral, relacionando el desempeño docente con funciones asociadas al entorno institucional, ambiente del aula, contexto, entre otros, lo cual implicaría para el contexto de la UNAN-Managua funciones como investigación, extensión y proyección social. Chirope (2006) por su parte hace referencia al actuar del docente desde el punto de vista cognitivo y actitudinal como profesional del campo educativo, lo cual no es incorrecto, pero está muy limitado al establecer solo esto parte del desempeño docente. La UNESCO (2005) lo concibe por su parte como un proceso que tiene que desarrollar el docente en función de sus capacidades para tener impacto en los estudiantes y participar en el proceso que como institución conlleva a la mejora en la calidad de la institución.

Para objeto de la presente investigación se concebirá el desempeño docente desde la perspectiva de Díaz Barriga, A (2006), debido a que este señala el desempeño desde el punto de vista de la planificación y ejecución del proceso enseñanza aprendizaje, lo cual no es la única función relacionada al trabajo del docente, pero sí una de las más esenciales, por ser en donde pone en práctica sus conocimientos científicos y pedagógicos.

De acuerdo a la problemática planteada en el árbol de problemas “Limitada gestión curricular en la aplicación de estrategias de monitoreo” y como consecuencia de ello,

referida al “Deficiente desempeño del docente en el aula”, observamos que se relaciona con el Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes Competencia 1: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral. Y, Competencia 2: Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

d. Gestión curricular:

Gestión se refiere a realizar las acciones, en el caso de la gestión curricular se trata de poner en marcha lo proyectado en el Proyecto Educativo Institucional (P. E. I.) y en los Planes de Área o sea de poner en práctica lo planeado. En el decir de Alfiz, (1997, p. 142), citado por Panqueva (2003) “*Implica la creación de viabilidades, la toma permanente de decisiones en función de la evaluación atenta y continua de las condiciones y los resultados que se van obteniendo*”.

La Gestión Curricular se realiza en el día a día de cada institución educativa, la hacen los docentes en compañía de los estudiantes, cuando ejecutan y evalúan el diseño curricular previsto o el que por diversas circunstancias resulta en un momento dado, es en este momento cuando “La gestión curricular adquiere, así, una connotación amplia tanto de los contenidos que se transmitirán en el aula como de las interacciones generadas en la institución, en la cual los actores adquieren autonomía en medio de articulaciones entre los compromisos individuales y grupales”. (Pontificia Universidad Javeriana: s.f.).

Luego de un análisis realizado en la I.E. se identificó el problema referido a una deficiente gestión curricular de los procesos didácticos de parte de todas las docentes. Este problema detectado mediante una encuesta a las docentes, en la que se determinó la necesidad de acompañamiento en la planificación curricular y procesos didácticos del área de Comunicación.

El árbol de problemas fue también un insumo para conocer que hay una relación directa con la causa: “insuficientes espacios de trabajo colegiado con docentes”, cuya responsabilidad recae en el Directivo y en el docente.

Por parte del Directivo, se relaciona con el Dominio 2 “Orienta los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes”, la Competencia 5: Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa; la cual se basa en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Y los desempeños Desempeño 15: Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.

Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes, a partir de un reconocimiento tanto de las fortalezas, como de las debilidades de su práctica, propiciando espacios de reflexión, formación y capacitación dentro de la institución educativa; con la finalidad de mejorar su desempeño en relación a su práctica pedagógica diaria. Desempeño 16: Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes, generando espacios para la integración de capacidades, el intercambio de experiencias y la reflexión en torno a prácticas pedagógicas para la mejora de los aprendizajes. Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes, propiciando la autoevaluación y la mejora continua.

Sin embargo, los docentes también están inmersos en el aspecto referido a su profesionalidad, puesto que, en el marco del Buen Desempeño Docente, específicamente en el Dominio 1 indica que: los docentes deben prepararse para el aprendizaje de los estudiantes, conocer los procesos pedagógicos con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral (MBDD pág. 26).

La noción de gestión curricular se precisa como el conjunto de decisiones y prácticas que tienen por objetivo asegurar la consistencia entre los planes y programas de estudio, la implementación de los mismos en la sala de clases y la adquisición de los aprendizajes

por parte de los estudiantes (Volante et al, 2015, p. 97). Esto implica la necesidad de espacios de discusión sobre el fondo y la forma del currículum prescrito, el intercambio de decisiones de planificación y de experiencias de enseñanza, como también la supervisión y acompañamiento del trabajo de profesores y estudiantes (Glattorn, Boschee, Whitehead y Boschee, (2013).

La planificación curricular debe guardar coherencia con los aprendizajes que se van a lograr en los estudiantes, de allí su importancia y la rigurosidad con que debe implementarse en la gestión educativa.

Murphy et al. (2007) y Pont et al. (2008) señalan: “los líderes eficaces entienden la importancia del currículum riguroso ofrecido por los maestros y experimentado por los estudiantes, así como las repercusiones de un currículum riguroso en las ganancias en el logro estudiantil”.

Elevar los niveles de logro de los aprendizajes de los estudiantes significa que los docentes han realizado un trabajo de planificación curricular que responde a las demandas de los mismos dentro de un marco de monitoreo y acompañamiento continuo.

e. Clima Escolar

Los estudios realizados a partir de las pruebas PISA, SERCE y TERCE sostienen que el buen clima del aula es un factor asociado a mejores resultados de aprendizaje. Así el SERCE observa que existen escuelas que superan largamente la expectativa de logro que se asocia a su nivel socioeconómico y cultural, con los hallazgos encontrados se afirma que los estudiantes aprenden más cuando asisten a escuelas donde se sienten acogidos y se dan relaciones de cordialidad y respeto entre estudiantes y profesores; reafirmando que un buen clima escolar se construye a partir de una labor mancomunada de directivos y docentes con el objetivo común de generar condiciones favorables para el aprendizaje (Unesco- LLece 2010). El trato enmarcado en el respeto, la cordialidad y calidez aseguran mejores aprendizajes.

Cuando Hunt (2009); Pianta et al. (2011) afirman que las interacciones que ocurren en la clase son esenciales para el aprendizaje en la medida que éstas configuran el ambiente y

promueven la estimulación cognitiva y lingüística, el TERCE considera el análisis del clima de aula y las interacciones que facilitan la enseñanza en la sala de clases. El clima de aula según el docente se refiere a la percepción del profesor respecto al nivel de respeto y cooperación que existe en el salón de clase.

La percepción positiva de los estudiantes que se refiere a la percepción de los estudiantes acerca de las relaciones e interacciones armónicas que suceden dentro del aula; considera el nivel de ruido y orden existente al interior del aula, la ocurrencia de burlas entre compañeros y la actitud de los docentes hacia sus estudiantes. Esto se debe a que el estudiante necesita interactuar con sus compañeros y docentes por necesidades afectivas propias del ser humano.

Así también Cassasus (s/f) sostiene que el clima de aula por si solo es el factor que más explica las variaciones en los aprendizajes, afirmando que los estudiantes de niveles socioculturales bajos que están en escuelas con un buen clima emocional, tienen mejores puntajes que sus equivalentes; para él, el clima está conformado por los vínculos que se establecen entre los docentes y los estudiantes y entre los mismos estudiantes. Debe establecerse una conexión basada en la confianza y seguridad. A un buen clima escolar en el aula se asegura mejores niveles de logros de aprendizajes.

f. Liderazgo Pedagógico

Los estudios realizados a partir de las pruebas PISA, SERCE y TERCE sostienen que el buen clima del aula es un factor asociado a mejores resultados de aprendizaje. Así el SERCE observa que existen escuelas que superan largamente la expectativa de logro que se asocia a su nivel socioeconómico y cultural, con los hallazgos encontrados se afirma que los estudiantes aprenden más cuando asisten a escuelas donde se sienten acogidos y se dan relaciones de cordialidad y respeto entre estudiantes y profesores; reafirmando que un buen clima escolar se construye a partir de una labor mancomunada de directivos y docentes con el objetivo común de generar condiciones favorables para el aprendizaje (Unesco- LLece 2010). El trato enmarcado en el respeto, la cordialidad y calidez aseguran mejores aprendizajes.

La percepción positiva de los estudiantes que se refiere a la percepción de los estudiantes acerca de las relaciones e interacciones armónicas que suceden dentro del aula; considera el nivel de ruido y orden existente al interior del aula, la ocurrencia de burlas entre compañeros y la actitud de los docentes hacia sus estudiantes. Esto se debe a que el estudiante necesita interactuar con sus compañeros y docentes por necesidades afectivas propias del ser humano.

Así también Cassasus (s/f) sostiene que el clima de aula por si solo es el factor que más explica las variaciones en los aprendizajes, afirmando que los estudiantes de niveles socioculturales bajos que están en escuelas con un buen clima emocional, tienen mejores puntajes que sus equivalentes; para él, el clima está conformado por los vínculos que se establecen entre los docentes y los estudiantes y entre los mismos estudiantes. Debe establecerse una conexión basada en la confianza y seguridad. A un buen clima escolar en el aula se asegura mejores niveles de logros de aprendizajes.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

El presente estudio según el tipo de investigación es aplicado, según Sánchez y Reyes (2002, p. 18) “Busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar”. En la investigación educacional está dirigido a resolver problemas de la práctica, por ende, cada investigación se constituye en singular con un margen de generalización limitado, y, por lo mismo, su propósito de realizar aportes al conocimiento científico es secundario. De acuerdo a lo expresado por el autor, el presente informe de diseño de Plan de Acción responde a una situación problemática referida a la “Limitada gestión curricular del monitoreo” el cual se vincula a diversos factores, entre los cuales podemos mencionar el “clima escolar”; es decir, las relaciones existentes entre los distintos miembros de la comunidad; también se vincula estrechamente con el limitado “trabajo colegiado”, el trabajo cooperativo, entre pares, el compartir metas comunes y propósitos claros. Asimismo, la problemática está relacionada con el “Desconocimiento de estrategias, por parte del Directivo, para desarrollar el Monitoreo” y la calidad del asesoramiento, técnicas y la forma en que se aborda este aspecto, manejo de información y cómo es que el docente percibe y aplica estos consejos por parte del Directivo.

Según Lanuez, Martínez y Pérez (2002) una investigación aplicada educacional de nivel descriptivo, propone un resultado científico descriptivo desde la reflexión teórica del diagnóstico. Según el enfoque es una investigación cualitativa, un enfoque cualitativo se caracteriza por ser abierto, flexible y holístico. Es decir, la metodología de la investigación cualitativa se caracteriza por ser dinámica y flexible y por estar muy orientada al proceso. Se requiere de esta flexibilidad y dinamismo para que el proceso de investigación se vaya ajustando a las propias necesidades de la realidad estudiada. A su vez, esta flexibilidad requiere de una actitud crítica constante con aquellas decisiones metodológicas que se van adoptando para salvaguardar la rigurosidad y congruencia metodológica, así como la credibilidad de los resultados

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) en la investigación cualitativa “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía en cada estudio” (p.7).

En el presente plan de acción se promueve la interacción entre docentes y estudiantes lideradas por el directivo, así se tienen Formación de Grupos de inter aprendizaje (GIAS) y Tertulias Pedagógicas para el intercambio de experiencias docentes; en la dimensión gestión del clima institucional se plantean Talleres en relaciones interpersonales y habilidades sociales tanto con estudiantes como con docentes y Jornadas de integración entre directores, docentes y estudiantes.

3.2 Diseño de investigación

Según Hernández et al (2014) “En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación “(p. 470).

En el caso del presente Plan de acción, el diseño asumido es el de la Investigación Acción Participativa, que es una variante del diseño de Investigación Acción, pues según Hernández al. (2014), éste diseño se da “Cuando una problemática de una comunidad necesita resolverse y se pretende lograr el cambio” (p. 471); en el caso de la IE 42007 – Leoncio Prado, la problemática a cambiar esta referida a optimizar la gestión curricular de monitoreo y acompañamiento al docente.

Además, siguiendo al autor citado, y teniendo en cuenta el producto a lograr, el presente trabajo busca contar con el respectivo diagnóstico del problema priorizado y un programa para resolverlo (p. 472), a través de la alternativa de solución más pertinente; cumpliendo así la pauta básica de la Investigación-acción: “conducir a cambiar” y que dicho cambio está o debe estar incorporado en el mismo proceso de investigación. “Se indaga al mismo tiempo que se interviene” (p. 496). En este entender, se hace necesaria la Implementación de un plan de fortalecimiento al directivo en estrategias de monitoreo y acompañamiento docente; el cual le permitiría tener las herramientas necesarias para desarrollar un adecuado asesoramiento y de esta forma, su labor de acompañamiento se vería fortalecida.

Según Roberts, citado en Hernández et al. (2014), en los diseños de Investigación Acción Participativa “(...) se resuelven una problemática o implementan cambios, pero en ello intervienen de manera más colaborativa y democrática uno o varios investigadores y participantes o miembros de la comunidad involucrada” (p. 501). Para cumplir el propósito de empoderar al docente en aspectos referidos al adecuado monitoreo y asesoramiento, se requiere realizar las siguientes acciones que están orientadas de acuerdo a las causas que han motivado la problemática descrita: Sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE., Conformación y ejecución de los GIAs. (Grupo de interaprendizaje), Planificación y ejecución de tertulias pedagógicas (Sensibilización sobre la importancia y las características del Clima Escolar en la II.EE., Implementación de espacios de capacitación en habilidades sociales), Diagnóstico del desempeño docente, sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE., Formular un plan e instrumentos del MAE en forma consensuada, Jornada de análisis y socialización de resultados (enfaticando en avances y limitaciones) de la estrategia de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

CAPÍTULO IV

Propuesta de Plan de Acción: Diseño, Implementación, Monitoreo y Evaluación

4.1 Plan de Acción

Luego de haber identificado el problema, realizado el análisis de causas, de los referentes tanto conceptuales como teóricos, se plantea la alternativa de solución, que se constituye en una propuesta de plan de acción para mejorar la gestión curricular a través de la implementación de un plan de fortalecimiento de la gestión del monitoreo y acompañamiento de la I.E. 42007 “Leoncio Prado” – Tacna.

Se presenta una propuesta de Plan de acción que busca el mejoramiento del liderazgo pedagógico de corto plazo, la información aquí obtenida ha sido sustentada durante la etapa de diagnóstico y tiene estrecha relación con la alternativa de solución propuesta.

Esta propuesta de corto plazo se respalda en la información recopilada durante la etapa de diagnóstico y se condice con la propuesta de mejor alternativa de solución planteada.

Así mismo, permite acceder a la periodicidad de ejecución de las diversas actividades programadas y alcanzar el objetivo trazado, además de establecer indicadores de avance, determinar recursos necesarios, establecer el seguimiento de resultados de acciones previstas y actuar oportunamente frente a aquellas que ameriten ser modificadas.

El fortalecimiento de las competencias directivas con el fortalecimiento de capacidades y el liderazgo pedagógico que se practica va a permitir que el presente plan de acción tenga el propósito de dar una alternativa de solución a la problemática detectada; para tal efecto necesitamos recurrir al currículo y emplearlo como un instrumento pedagógico orientador y articulador de las propuestas que se implementen en la I.E., pues estos constituyen una oportunidad de empoderamiento para los docentes y de logros de aprendizajes para los estudiantes. El presente Plan de acción está vinculada estrechamente con el Currículo Nacional de Educación Básica, por el hecho de que se basa en el análisis de la realidad nacional y regional para llegar a la realidad institucional, concretándose en los instrumentos de gestión educativa institucional e instrumentos de gestión del aula, como ser las programaciones curriculares. En esta sentido, el presente Plan de acción pretende

a través de la ejecución de sus diversas acciones y actividades optimizar la gestión del monitoreo y del acompañamiento y, consecuentemente, fortalecer el desempeño del docente en el aula, empezando por la planificación curricular, conocimiento de los procesos didácticos de las diferentes áreas curriculares y evaluación formativa.

De acuerdo con Murillo (2008), esto significa “preocuparse por el desarrollo profesional de los docentes, supervisando constantemente su práctica pedagógica y evaluando los aprendizajes de los estudiantes teniendo en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución” (como se cita en Freire y Miranda, 2014). En ese marco, las estrategias que permiten a un directivo líder gestionar una institución educativa a favor de los aprendizajes son principalmente dos: el monitoreo y el asesoramiento pedagógico (Minedu, 2013, p. 13). A ello se suma una tercera, la evaluación del desempeño docente. Así, es interesante verificar que Murillo y Román (2010) encontraron en un estudio con directores de 17 países de América Latina que los directores que dedican más tiempo a tareas de acompañamiento pedagógico (supervisión, evaluación y orientación de profesores) son también aquellos que consiguen que los estudiantes de su institución aprendan más. (Minedu, 2017). En tal sentido en el presente Plan de Acción se ha visto por conveniente implementar un eficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

Las actividades propuestas del presente Plan de acción promueven el desarrollo de las capacidades docentes con una permanente actitud crítica reflexiva de su misma práctica e interacción con sus pares y con sus mismos estudiantes en un contexto de exigencia constante como condición de eficacia y calidad hacia el logro de los aprendizajes en la Institución Educativa 42007 “Leoncio Prado”.

4.1.1 Objetivos

Objetivo general:

Fortalecer la gestión en estrategias de monitoreo y acompañamiento a través de la Implementación de un plan de fortalecimiento en el nivel primario de la Institución Educativa N° 42007 “Leoncio Prado” de la provincia de Tacna - Tacna.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1:

Promover espacios para la reflexión y el trabajo colegiado en el equipo docente.

Objetivo específico 2:

Generar condiciones para obtener un clima institucional favorable que posibilite el monitoreo y acompañamiento.

Objetivo específico 3:

Gestionar el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación con estrategias consensuadas para realizar el monitoreo y acompañamiento.

4.1.2 Participantes

El Plan de acción podrá ser implementado siempre y cuando se cuente con el aporte de la comunidad educativa de la I.E. N° 42007- Leoncio Prado del distrito Tacna.

Detallamos a continuación quiénes son los actores encargados de asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo a lo que está planificado, además de comunicar los avances en el desarrollo del Plan de Acción.

- 01 directora
- 01 Sub director
- 02 docentes del Grupo de Calidad Educativa.
- Población beneficiaria del plan de acción: 19 docentes del nivel de educación primaria

Los actores anteriormente descritos están dispuestos a generar procesos de cambio en la Institución Educativa, son conocedores de la visión y misión institucional, asumen compromisos de mejora y se sienten identificados con la problemática educativa y, a su vez, forman parte, de la solución.

4.1.3 Acciones

Como consecuencia lógica de la identificación del problema, el análisis de las causas y teniendo claros los objetivos, proponemos las acciones, que se constituyen en el componente del Plan de acción que, con su ejecución nos permitirán el logro de los objetivos planteados. Para tal efecto, contamos con la participación y liderazgo pedagógico del equipo directivo, asimismo el personal docente que ha asumido el compromiso de involucrarse en la solución a través de los diferentes talleres, GIAs y eventos planificados. En la siguiente tabla se describen las acciones a ser desarrolladas.

Tabla N° 02

Objetivos específicos y acciones propuestas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CAUSAS	ACCIONES
Promover espacios para la reflexión y el trabajo colegiado en el equipo docente.	Insuficientes espacios de trabajo colegiado con Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización sobre la importancia y las características del trabajo colegiado en la planificación curricular Actividades: - Socialización de estrategias metodológicas entre docente de grado.. - Reuniones de trabajo para la planificación de Unidades Didácticas y sesiones de aprendizaje. • Conformación y ejecución de los GIAs. (Grupo de interaprendizaje). Actividades: - GIA sobre planificación Curricular. - GIA sobre uso de materiales y recursos educativos. - GIA sobre Evaluación Formativa. • Planificación y ejecución de tertulias pedagógicas: Actividades: - Tertulias sobre la importancia del trabajo colegiado. - Tertulia sobre buenas prácticas docentes en el aula.
Generar condiciones para obtener un clima institucional favorable que posibilite el monitoreo y acompañamiento.	Clima institucional desfavorable para el desarrollo del Monitoreo.	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización sobre la importancia y las características del Clima Escolar en la I.I.EE. Actividades:

		<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de reflexión sobre el clima institucional - Encuentro de confraternidad entre docentes. • Implementación de espacios de capacitación en habilidades sociales. Actividades: - Taller sobre Habilidades Comunicativas. - Taller sobre Habilidades de Desarrollo Personal - Socialización de dinámicas de integración.
	<p>Desconocimiento de estrategias para desarrollar el Monitoreo y acompañamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico del desempeño docente. - Primera visita de monitoreo - Sistematización de la visita - Socialización de resultados • Sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE. Actividades: - Socialización de resultados del diagnóstico (primera visita), importancia y características del monitoreo en la IE. - Reunión de Trabajo de autoevaluación de la práctica docente • Formular un plan e instrumentos del MAE en forma consensuada. Actividades: - Socialización del Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación y de los instrumentos de monitoreo - Taller de elaboración de propósitos, criterios y cronograma del Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación. - Visitas de monitoreo para la Observación de sesiones de aprendizaje ...(Visitas 2, 3 ...)

		<ul style="list-style-type: none"> - Reunión para el acompañamiento y la retroalimentación • Socialización de los resultados (logros y dificultades) del Monitoreo, acompañamiento y evaluación. <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunión de Trabajo y reflexión respecto a los logros obtenidos durante el desarrollo de la práctica docente. <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones para analizar los resultados y el establecimiento de compromisos institucionales. <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la ejecución de la estrategia de Monitoreo <p>Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunión para establecer lecciones aprendidas a nivel personal e institucional.
--	--	---

Las acciones que se plantean en el Plan de acción y sus correspondientes actividades articulan aspectos de liderazgo tanto del equipo de directivos como de los docentes; en este sentido, resulta lógico que en este accionar existan situaciones en las que los docentes para ejercer su rol de líderes puede verse obstaculizada por la disposición del director a compartir su autoridad; a pesar de ello, es necesario realizar un trabajo colegiado que amerita mayor sensibilidad a las demandas de la tarea y a los contextos sociales dentro de los cuales hay que buscar una solución a los problemas (Berliner, 1986); de tal manera que prevalezca una verdadera y realista identificación de problemas correctamente estructurados; dado que podría ser la forma más eficiente de evitar que aquellos problemas mal estructurados originen sesgos a la hora de plantear soluciones eficientes, viables y oportunas. Por lo tanto, una mayor participación de los docentes en la toma de decisiones de la escuela se traduciría en una escuela más democrática; a su vez, ejercerá un mayor impacto tanto sobre la calidad como sobre el rendimiento escolar.

Las acciones y actividades planteadas por el equipo directivo, se articulan en un plan de fortalecimiento del monitoreo y acompañamiento, que va a hacer énfasis en potenciar el

desempeño del docente en el aula y en la mejora de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; que, a su vez, va a movilizar a todos los actores de la comunidad educativa tanto internos como externos.

Las acciones planteadas se encuentran dentro del marco de la planificación curricular que cotidianamente desarrolla la Institución Educativa y en la que todo el personal está involucrado en cada uno de los procesos que se contemplan para tal efecto. Por ello, estamos seguros que la alternativa de solución planteada en el presente Plan de acción se puede solucionar a partir de nuestras propias capacidades y, nosotros, como gestores del aprendizaje y del cambio, lo asumimos como parte de nuestro diario quehacer institucional. A su vez, las actividades propuestas en el presente Plan de acción son viables para su ejecución puesto que todas las acciones propuestas responden a los objetivos específicos y, por ende, al objetivo general. Por otro lado, la infraestructura de la Institución Educativa reúne las condiciones de infraestructura y tecnológicas adecuadas para desarrollar los talleres de fortalecimiento y las reuniones de trabajo colegiado. Así mismo los actores principales como ser, el equipo directivo y los docentes demuestran actitudes de involucramiento con las diversas actividades propuestas con el fin de buscar un clima favorable a nivel institucional. En tal sentido, las acciones propuestas son viables para el logro del objetivo propuesto en el presente Plan de acción.

4.1.4 Técnicas e instrumentos

El desarrollo de acciones y actividades contempladas para cada uno de los objetivos específicos planteados requiere necesariamente la aplicación de técnicas e instrumentos pertinentes que nos servirán para el oportuno recojo y análisis de información de los actores involucrados en la problemática y que, además, su aplicación, se desarrollará durante todo el proceso de ejecución del Plan de acción. En este sentido, se han seleccionado las siguientes:

Tabla N° 03

Técnicas e instrumentos a utilizar

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo para evaluar la sesión de aprendizaje • Cuaderno de campo con las evidencias de la práctica docente

	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo del sobre la Planificación Curricular
Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas bibliográficas sobre temáticas de monitoreo y acompañamiento. • Fichas de resumen sobre temáticas de clima escolar.
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario a los docentes respecto a procesos didácticos.
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a docentes sobre clima escolar y trabajo colegiado. • Encuesta de satisfacción sobre las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente.

4.1.5 Recursos humanos y materiales

En el proceso de aplicación de técnicas e instrumentos para el recojo de información, se va a requerir, necesariamente, el recurso humano, el recurso técnico, material y logístico. Para alcanzar los resultados esperados, se detallan, a continuación, los recursos que serán necesarios para la implementación del Plan de Acción.

a. Recursos humanos:

- Docentes del Grupo de Calidad.
- Especialista UGEL

b. Recursos materiales:

- Lap Top
- Papel Bomd A4
- Papelógrafos.
- Fotocopias
- Ambientes de la I.E.
- Impresiones.
- Cuaderno de notas
- Folders
- Instrumento de gestión: Plan de Monitoreo y acompañamiento, PAT, Plan de Capacitación, Plan de Acompañamiento.

4.1.6 Presupuesto

La ejecución del presupuesto contiene de una manera sistemática las condiciones y recursos que serán necesarios emplear para la ejecución de las acciones y actividades

planteadas en el presente Plan de acción. En la siguiente tabla se hace una descripción de estos requerimientos; para ello, se han identificado los bienes y servicios que serán necesarios utilizar, la cantidad, costos estimados; la fuente de financiamiento de dónde provienen estos recursos.

El presupuesto del Plan de Acción en la que se tiene previsto desarrollar las Reuniones de Trabajo, Talleres de Socialización, GIAs provienen mayormente de los ingresos propios de la Institución Educativa; asimismo, la I.E. ha asumido convenios y/o compromisos con aliados estratégicos como ser, la Junta Vecinal “Leoncio Prado”, la Posta de Salud y la PNP de “Vigil”, de quienes se ha gestionado algunos recursos, como ser: movilidad, fotocopias y material fungible.

Tabla N° 04

Presupuesto

ACCIONES	BIENES Y SERVICIOS (RECURSOS)	CANTIDAD	COSTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
• Sensibilización sobre la importancia y las características del trabajo colegiado en la planificación curricular	✓ Papelotes	22 unidades	11.00	✓ Recursos Directamente Recaudados. ✓ APAFA
	✓ Fotocopias	100	10,00	
	✓ Plumones gruesos	10 unidades	20.00	
	✓ Cinta adhesiva	2 unidades	5,00	
	✓ Impresiones a color	20 folios	10,00	
	✓ Papel Bon	200 unidades	6.00	
			62.00	
• Conformación y ejecución de los GIAs.	✓ Papel A4	1 Millar	27.00	✓ Autofinanciado ✓ Municipio Distrital ✓ Posta de Salud ✓ Autofinanciado
	✓ Tinta	1 frasco	10.00	
	✓ Fotocopia	200	20.00	
	✓ Transporte	6	30.00	
			87.00	
• Planificación y ejecución de tertulias pedagógicas:	✓ Papel A4	1 Millar	25.00	✓ Autofinanciado ✓ Municipio Distrital ✓ Posta de Salud ✓ Autofinanciado
	✓ Tinta	1 frasco	10.00	
	✓ Fotocopia	200	30.00	
	✓ Transporte	6	30.00	
			95.00	
• Sensibilización sobre la importancia y las características del Clima Escolar en la II.EE.	✓ Facilitador	2 horas	160,00	✓ Autofinanciado ✓ Municipio Distrital ✓ Posta de Salud ✓ Autofinanciado
	✓ Papelotes	22 unidades	11.00	
	✓ Fotocopias	100 folios	10,00	
	✓ Plumones gruesos	10 unidades	20.00	
	✓ Cinta adhesiva	2 unidades	5,00	
	✓ Impresiones a color	20 folios	10,00	
	✓ Anillado	03 unidades	30,00	
	✓ Cartulinas	10 unidades	5,00	
	✓ Papel lustre	10 unidades	5,00	
	✓ Folder	15 unidades	37,50	
			293.50	
• Implementación de espacios de capacitación en habilidades sociales.	✓ Papel A4	1 Millar	27.00	✓ Autofinanciado ✓ Municipio Distrital ✓ Posta de Salud ✓ Autofinanciado
	✓ Tinta	1 frasco	10.00	
	✓ Fotocopia	200 folios	20.00	
	✓ Transporte	6	30.00	
			87.00	
• Diagnóstico del desempeño docente.	✓ Papel A4	1 Millar	27.00	✓ Autofinanciado ✓ Municipio Distrital ✓ Posta de Salud ✓ Autofinanciado
	✓ Tinta	1 frasco	10.00	
	✓ Fotocopia	200 folios	25.00	
	✓ Transporte	6	30.00	
			92.00	
• Sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	✓ Papel A4	1 Millar	27.00	✓ Autofinanciado ✓ Municipio Distrital ✓ Posta de Salud ✓ Autofinanciado
	✓ Tinta	1 frasco	10.00	
	✓ Fotocopia	200	20.00	
	✓ Transporte	6	30.00	
			87.00	
• Formular un plan e instrumentos del MAE en forma consensuada.	✓ Papelotes	22 unidades	11.00	✓ Recursos directamente recaudados. ✓ APAFA
	✓ Fotocopias	100 folios	10,00	
	✓ Plumones gruesos	10 unidades	20.00	
	✓ Impresiones a color	20 folios	10,00	

	✓ Anillado	03 unidades	30,00	
	✓ Papel Bon	200 unidades	5,00	
			76.00	
• Socialización y análisis de resultados (logros y dificultades) del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	✓ Facilitador	3 horas	240,00	✓ Autofinanciado ✓ Municipio Distrital ✓ Posta de Salud ✓ Autofinanciado
	✓ Papelotes	22 unidades	11,00	
	✓ Fotocopias	100 folios	10,00	
	✓ Plumones gruesos	10 unidades	20,00	
	✓ Cinta adhesiva	2 unidades	5,00	
	✓ Impresiones a color	20 folios	10,00	
	✓ Anillado	03 unidades	30,00	
	✓ Cartulinas	10 unidades	5,00	
	✓ Papel lustre	10 unidades	5,00	
	✓ Folder	15 unidades	37,50	
			373.50	
• Evaluación de la ejecución de la estrategia del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	✓ Papelotes	22 unidades	11,00	✓ Recursos directamente recaudados. ✓ APAFA
	✓ Fotocopias	100 folios	10,00	
	✓ Plumones gruesos	10 unidades	20,00	
	✓ Impresiones a color	20 folios	10,00	
	✓ Papel Bon	200 unidades	5,00	
• Reunión para establecer lecciones aprendidas a nivel personal e institucional.	✓ Papelotes	10 unidades	1,00	✓ Recursos directamente recaudados. ✓ APAFA
	✓ Fotocopias	100 folios	10,00	
	✓ Plumones gruesos	5 unidades	10,00	
	✓ Impresiones a color	10 folios	5,00	
	✓ Papel Bond	200 unidades	5,00	

4.2 Matriz de planificación del Plan de Acción

Luego de haber descrito y argumentado todos los elementos referidos a la propuesta de Plan de acción, presentamos la Matriz de Planificación, que recoge todas las ideas desarrolladas y las ordena en la Tabla N° 04. La planificación que a continuación se describe, se constituye en el eje de organización de la implementación y permite tener una visión global por cada objetivo específico, las acciones, responsables, recursos, la duración definida de ejecución y el cronograma en el que se desarrollará cada una de las acciones previstas.

Tabla N° 05

Matriz de planificación

Se presenta a continuación la matriz de planificación, la cual reúne las ideas desarrolladas convirtiéndose en un organizador de la misma implementación del plan de acción permitiendo tener una visión por cada objetivo con sus respectivas acciones, los responsables de cada una de ellas, los recursos correspondientes así como la duración de la ejecución con su respectivo cronograma de realización de cada una de las acciones; todo ello se visualiza y ordena en la tabla siguiente.

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	CRONOGRAMA 2019									
					I BIM		II BIM		III BIM		IV BIM			
					M	A	M	J	J	A	S	O	N	
Fortalecer la gestión en estrategias de monitoreo y acompañamiento a través de la implementación de un plan de fortalecimiento en el nivel primario de la Institución Educativa N° 42007 “Leoncio Prado” – Tacna.	Promover espacios para la reflexión y el trabajo colegiado en el equipo docente.	1. Sensibilización sobre la importancia y las características del trabajo colegiado en la planificación curricular.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivo ✓ Docentes fortaleza ✓ Especialista 	Recursos humanos: Facilitador Especialista Docentes Recursos materiales: Material de oficina.	X	X								
		2. Conformación y ejecución de los GIAs. (Grupo de interaprendizaje).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivo ✓ Docentes fortaleza ✓ Especialista 	Recursos humanos: Facilitador Directivo Docentes Recursos materiales: Material de oficina.			X	X	X		X			
		3. Planificación y ejecución de tertulias pedagógicas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivo ✓ Docentes fortaleza ✓ Especialista 	Recursos humanos: Facilitador Directivo Docentes Recursos materiales: Material de oficina.			X	X	X		X			

Generar condiciones para obtener un clima institucional favorable que posibilite el monitoreo y acompañamiento	4. Implementación de espacios de capacitación en habilidades sociales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivo ✓ Docentes fortaleza ✓ Especialista 	Recursos humanos: Facilitador Directivo Docentes PP.FF. Recursos materiales: Material de oficina.	X	X	X												
	5.Sensibilización sobre la importancia y las características del Clima Escolar en la II.EE.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivo ✓ Docentes fortaleza ✓ Especialista 	Recursos humanos: Facilitador Directivo Docentes PP.FF. Recursos materiales: Material de oficina.	X	X	X				X								
Gestionar el MAE con estrategias consensuadas para realizar el monitoreo y acompañamiento.	6. Diagnóstico del desempeño docente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivo ✓ Docentes fortaleza ✓ Especialista 	Recursos humanos: Facilitador Directivo Docentes Recursos materiales: Material de oficina.			X	X											
	7.Sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivo ✓ Docentes fortaleza ✓ Especialista 	Recursos humanos: Facilitador Directivo Docentes Recursos materiales: Material de oficina.			X					X							
	8. Formular un plan e instrumentos del Monitoreo Acompañamiento y Evaluación en forma consensuada.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivo ✓ Docentes fortaleza ✓ Especialista 	Recursos humanos: Facilitador Directivo Docentes Recursos materiales: Material de oficina.	X	X													
	9. Socialización y análisis de resultados (logros y dificultades) del	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivo ✓ Docentes fortaleza ✓ Especialista 	Recursos humanos: Facilitador Directivo							X	X							

		Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.		Docentes PP.FF. Recursos materiales: Material de oficina.										
		10. Evaluación de la ejecución de la estrategia de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivo ✓ Docentes fortaleza ✓ Especialista 	Recursos humanos: Facilitador Directivo Docentes Recursos materiales: Material de oficina.					X		X			
		11. Reunión para establecer lecciones aprendidas a nivel personal e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivo ✓ Docentes fortaleza ✓ Especialista 	Recursos humanos: Facilitador Directivo Docentes PP.FF. Recursos materiales: Material de oficina.						X		X		

4.3 Matriz de monitoreo y evaluación

Concluida la planificación, es necesario desarrollar la matriz de monitoreo y evaluación, entendiendo que el monitoreo es importante dado que, siendo un proceso sistemático que se realizará en momentos definidos de la implementación del Plan de Acción, nos permitirá recoger información relevante respecto de su ejecución, con el propósito de tomar decisiones para continuar, modificar, descartar o complementar acciones que nos conduzcan al logro de los objetivos previstos.

La matriz que se presenta en la Tabla N° 05 contiene entre sus principales componentes: objetivos específicos, indicadores que evidencian el logro, el nivel de implementación para evaluar avances con sus respectivas evidencias, la identificación de las principales dificultades y las acciones para superarlas.

Tabla N° 06

Matriz de monitoreo y evaluación

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	INDICADORES	METAS	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN			MEDIO DE VERIFICACIÓN	PRINCIPALES DIFICULTADES	PROPUESTAS DE MEJORA
				1 No logrado	2 En proceso	3 Logrado			
Promover espacios para la reflexión y el trabajo colegiado en el equipo docente.	1. Sensibilización sobre la importancia y las características del trabajo colegiado en la planificación curricular	% de docentes sensibilizados en la importancia de trabajo colegiado en la planificación curricular en el I BIM 2019	01 Taller 19 docentes				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registros de asistencia ✓ Informe del taller desarrollado ✓ Registro fotográfico. 	✓ Maestros que no cumplen compromisos asumidos.	✓ Presentación del ideario de la I.E.
	2. Conformación y ejecución de los GIAs.	% de docentes que intercambian experiencias en los GIAs durante el I, II, III y IV BIM 2019	04 GIAs 19 docentes				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registros de asistencia ✓ Informe del GIA desarrollado ✓ Registro fotográfico. ✓ Productos del GIA 	✓ Docentes no son elocuentes al momento de relatar su experiencia..	✓ Orientar a los docentes para el adecuado manejo del discurso de la experiencia.
	3. Planificación y ejecución de tertulias pedagógicas.	% de docentes que intercambian experiencias durante las tertulias en el I,	04 Tertulias 19 docentes				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registros de asistencia ✓ Informe del taller desarrollado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Escasa participación de docentes. ✓ Docentes no asumen 	✓ Sensibilizar al personal docente respecto al sentido de la actividad.

		II, III y IV BIM 2019					✓ Registro fotográfico.	compromisos de mejora.	
Generar condiciones para obtener un clima institucional favorable que posibilite el monitoreo y acompañamiento	4.Sensibilización sobre la importancia y las características del Clima Escolar en la I.E.	% de docentes sensibilizados en la importancia del clima escolar durante I IBIM del 2019	01 Taller 19 docentes				✓ Registros de asistencia ✓ Informe del taller de sensibilización desarrollado ✓ Registro fotográfico.	✓ Escaso financiamiento y ✓ tiempo para la ejecución del taller de sensibilización	✓ Replantear las acciones para desarrollar el taller de Sensibilización sobre la importancia y las características del Clima Escolar
	5. Implementación de espacios de capacitación en habilidades sociales.	% de docentes practican habilidades sociales aprendidas en la Capacitación en el I y III BIM 2019	02 Reuniones de Trabajo 19 docentes				✓ Registros de asistencia ✓ Informe del taller desarrollado ✓ Registro fotográfico.	✓ Mayoría de docentes no muestran actitudes de mejora respecto a las habilidades sociales.	✓ Sensibilizar al personal docente respecto a la importancia de la actividad.
Gestionar el MAE con estrategias consensuadas para realizar el monitoreo y acompañamiento .	6. Diagnóstico del desempeño docente.	% de docentes monitoreados en el I BIM 2019 cuentan con diagnóstico de su desempeño.	19 docentes monitoreados y acompañados 01 informe				✓ Fichas de monitoreo y acompañamiento . ✓ Informe del monitoreo del 1er Tramo. ✓ Lista de prioridades para el acompañamiento docente	✓ Mayoría de docentes no muestran buen desempeño en el dominio de estrategias didácticas. ✓ Resistencia de algunos docentes ser evaluados.	✓ Desarrollar reunión de análisis de resultados y compromisos de mejora.

							✓ Matriz de evidencias (Fortalezas y Debilidades)		
	7.Sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.E.	% de docentes reconocen la importancia y características del monitoreo en el I y III BIM 2019.	01 Taller 19 docentes sensibilizados				✓ Registros de asistencia ✓ Informe del taller de sensibilización desarrollado ✓ Registro fotográfico.	✓ Limitaciones económicas y de tiempo no favorecen el desarrollo del taller.	✓ Replantear las acciones para desarrollar el taller de Sensibilización .
	8. Formular un plan e instrumentos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. en forma consensuada.	% de docentes que participan en la formulación del plan e instrumentos del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación durante el I BIM 2019.	01 plan elaborado en el taller. 19 docentes participantes.				✓ Acta de asistencia ✓ Instrumentos contextualizados ✓ Plan de trabajo.	✓ Dificultades técnicas para la formulación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	✓ Orientar técnicamente a los docentes previo al desarrollo del taller,
	9. Socialización y análisis de resultados (logros y dificultades) del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	% de docentes participan en el análisis y socialización de resultados del monitoreo en el II y III BIM 2019.	02 Reuniones de Trabajo 19 docentes participantes.				✓ Acta de reunión ✓ Productos elaborados. ✓ Plan de trabajo. ✓ Registro de asistencia.	✓ Escasa profundización de análisis para identificar logros y dificultades.	✓ Orientar técnicamente a los docentes los procesos de análisis.
	10. Evaluación de la ejecución de	% de docentes que participan en	02 Talleres				✓ Informe de evaluación.	✓ Escasa participación y	✓ Sensibilizar al personal

	la estrategia de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.	la evaluación de las estrategias de monitoreo y acompañamiento durante el II y IV BIM 2019.	19 docentes				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matriz de evidencias. ✓ Lista de prioridades para el acompañamiento docente ✓ Informe de monitoreo. 	aporte de los docentes.	docente respecto a la actividad.
	11. Reunión para establecer lecciones aprendidas a nivel personal e institucional.	% de docentes reflexionan e identifican lecciones aprendidas a nivel personal e institucional durante el IV BIM 2019.	01 Reunión de Trabajo. 19 docentes				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acta de reunión ✓ Productos elaborados. ✓ Plan de trabajo. ✓ Registro de asistencia. 	✓ Escasa profundización de análisis para identificar lecciones aprendidas.	✓ Orientar técnicamente a los docentes los procesos de análisis.

4.4 Validación de la propuesta

A solicitud de la Universidad Marcelino Champagnat, la propuesta de Plan de acción que presentamos, ha sido sujeta de valoración en sus potencialidades, por medio del método de criterio de especialistas. Para ello, un especialista en gestión escolar y liderazgo pedagógico ha procedido a valorar la propuesta a través de la administración de la ficha de consulta, que contiene los siguientes aspectos de valoración: factibilidad, aplicabilidad, generalización, pertinencia, validez y originalidad.

4.4.1 Resultados de validación

Como resultado de la aplicación de la ficha de consulta a especialistas, se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla N° 07

Resultados de validación

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN		
		Muy bueno	Bueno	Regular
Factibilidad	Viabilidad de aplicación del Plan de Acción que se presenta.		X	
Aplicabilidad	Claridad de la propuesta del Plan de Acción para ser aplicado por otros		X	
Generalización	Posibilidad de la propuesta del Plan de Acción para ser replicado en otros contextos semejantes		X	
Pertinencia	Correspondencia del Plan de Acción a las necesidades educativas del contexto específico		X	
Validez	Congruencia entre la propuesta del Plan de Acción y el objetivo del programa de segunda especialidad.		X	
Originalidad	Novedad en el uso de conceptos y procedimientos en la propuesta del Plan de Acción.		X	

El especialista responsable de la validación, ha realizado los siguientes aportes o sugerencias a la propuesta: Las acciones propuestas en el Plan de acción son pertinentes, se sugiere tomar el contexto de la IE.

Asimismo, respecto de la aplicabilidad del Plan de Acción, ha opinado: la propuesta presentada es viable para su ejecución.

REFERENCIAS

- Amadio, Massimo; Renato Opertti y Juan Carlos Tedesco (2015). *Un currículo para el siglo XXI: Desafíos, tensiones y cuestiones abiertas. Investigación y Prospectiva en Educación Unesco*. París.
- Balzán Sánchez (2008) realizó un estudio denominado “*Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica*”.
- Castro Rubilar, Fancy (2005). *Gestión curricular: una nueva mirada sobre el currículum y la institución educativa. Horizontes Educativos*, (13-25). Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=97917573002.
- Cassasus, J. (s/f). *Clima escolar, emociones y aprendizaje*. Recuperado de www.uca.edu.ar/uca/common/grupo18/files/Aprendizaje_emociones_y_clima_de_aula.pdf.
- Coll, César (2007). *Las competencias en la educación escolar: algo más que una moda y mucho menos que un remedio*.
- Coll, César (2006). *Lo básico de la educación básica*. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=15508110.
- Hernández Sampieri C., Roberto; Fernández Collado, Carlos; Pilar Baptista, Lucio (1997) *Metodología de la investigación* – México: M. McGraw-Hill.
- Hernández y Martínez (2013), “*Incidencia del acompañamiento pedagógico en la práctica reflexiva de los docentes III nivel, primero y segundo grado, en el turno matutino del Centro Escolar Enrique de Ósso, ubicado en el distrito V del departamento de Managua durante el II semestre de 2013*”
- Juárez Abad, Nadja, et al. (2014). *Marco de la innovación y la buena práctica educativa en el Perú*.
- Mairena. M, (2015) (Managua-Nicaragua) “*Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de física y tecnología educativa de la Facultad de educación e idiomas*”
- Ministerio de Educación (2017). Currículo Nacional de la Educación Básica.
- Minedu (2017) Texto Modulo IV *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Primer fascículo. 1ra edición julio 2017. Lima Perú.

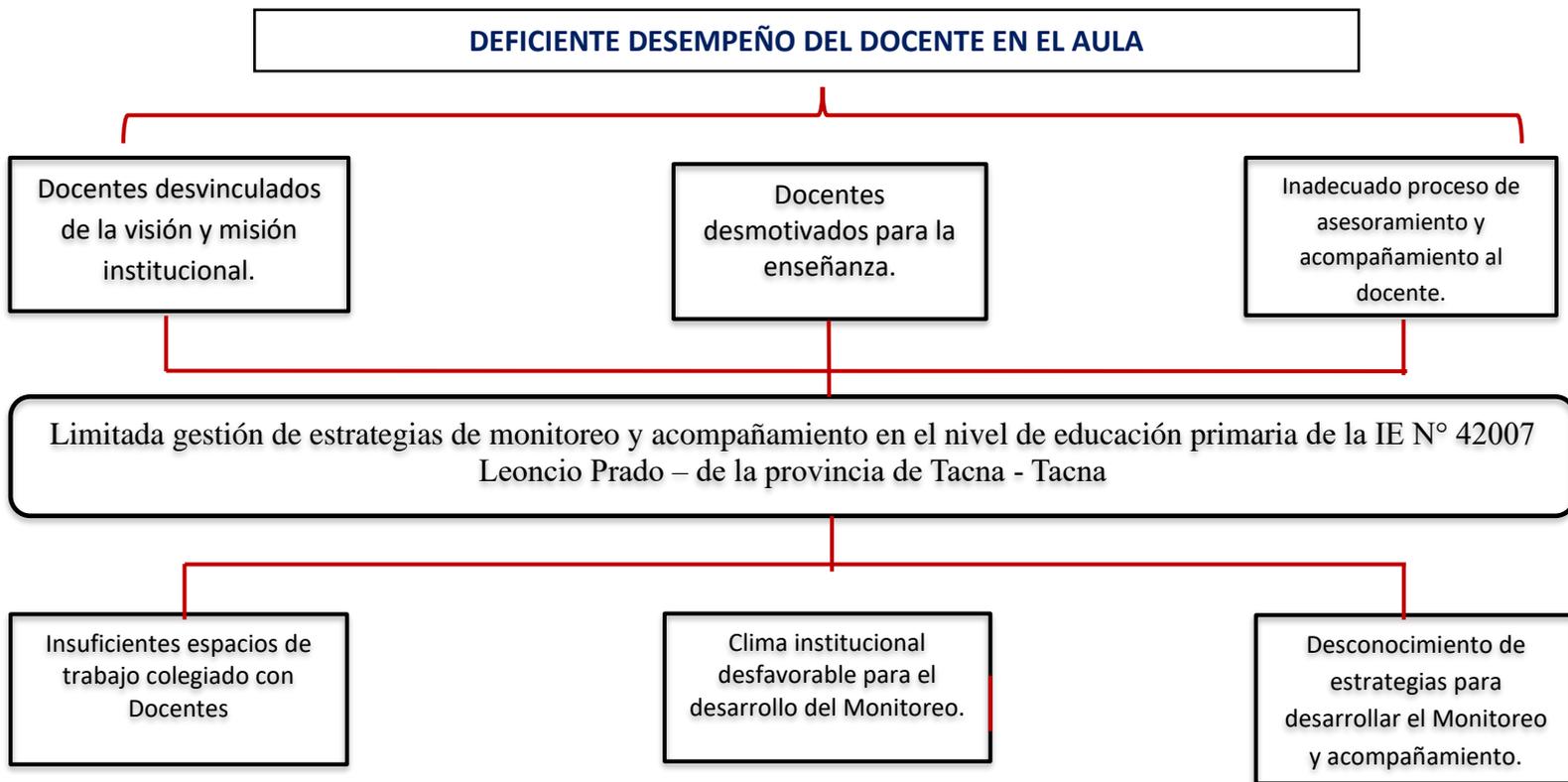
- Minedu (2014). *Marco de Buen Desempeño Directivo*. Directivos construyendo escuela. Lima Perú.
- Minedu (2017) Texto Modulo V, *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Primer fascículo. 1ra edición julio 2017. Lima Perú.
- Minedu (2016) *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*, Guía para el participante - Segundo fascículo. 1ra edición julio 2016. Lima Perú.
- Minedu (2015). *Manual de gestión escolar. Directivos construyendo escuela*. Lima Perú.
- Ministerio de Educación (2013) *Manual para los grupos interaprendizaje – GIA*
- Pont, B., Nushe, D., y Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar*. Volumen 1: política y práctica. París: OCDE.
- Pacheco A. (2016) Tesis “*El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes en las IIEE de Educación Primaria del distrito “José Luis Bustamante y Rivero. Arequipa 2016”*”
- Ortega, M. y Melero, M. (1999). *El aprendizaje cooperativo*. Pamplona, Navarra. Editorial Gráficas Lizarra.
- Zarate, D. (2011) “*Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas de primarias distrito de independencia, Lima”*”

Apéndice 1

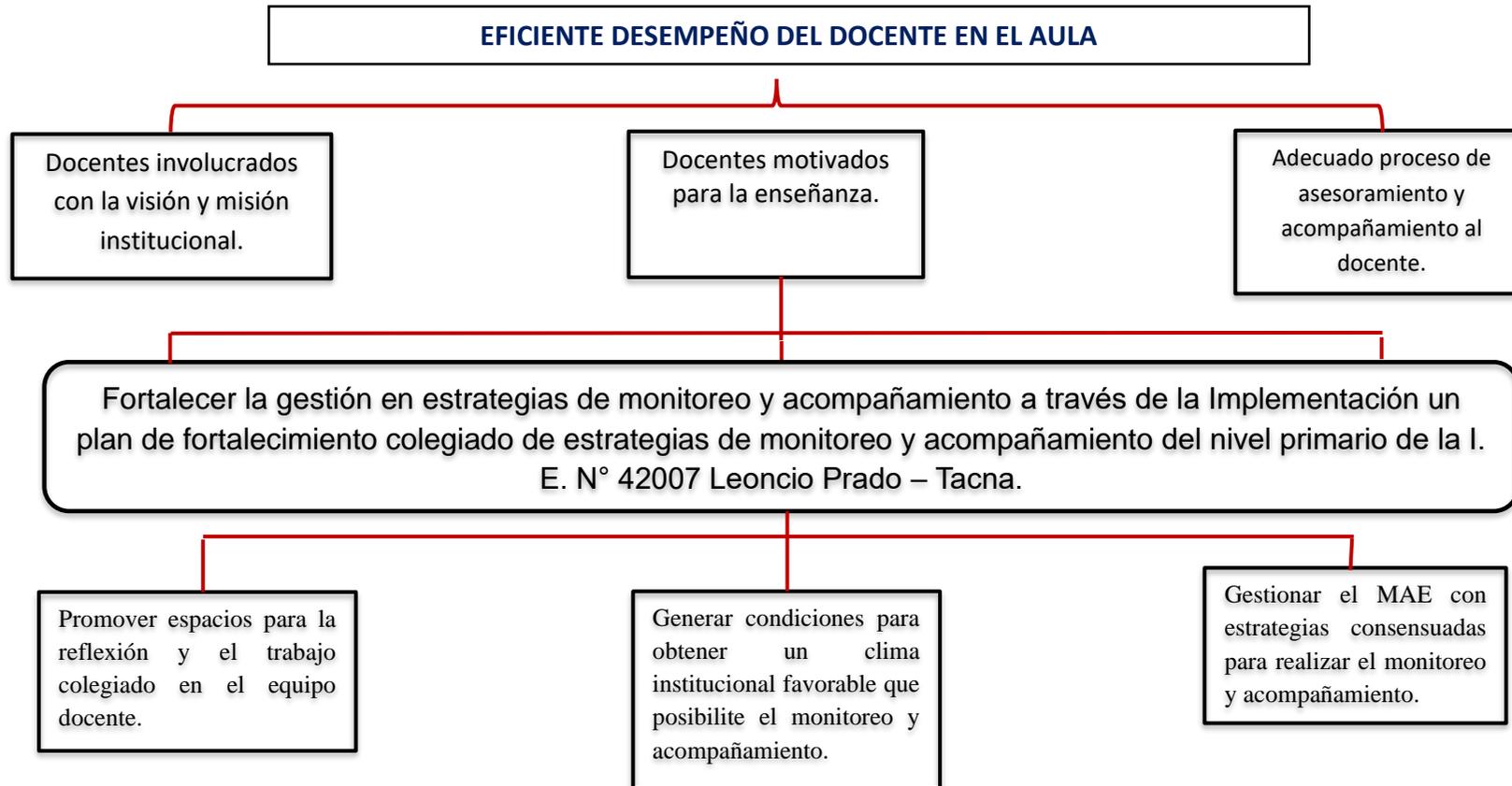
Matriz de Consistencia

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	MÉTODO
Limitada gestión de estrategias de monitoreo y acompañamiento en el nivel de educación primaria de la IE N° 42007 Leoncio Prado – de la provincia de Tacna - Tacna	¿Cómo contribuir a fortalecer la gestión en estrategias de monitoreo y acompañamiento en el nivel de educación primaria en la IE N° 42007 Leoncio Prado – de la provincia de Tacna – Tacna?	Implementación de un plan de fortalecimiento colegiado de la gestión de estrategias de monitoreo y acompañamiento.	Fortalecer la gestión en estrategias de monitoreo y acompañamiento a través de la implementación de un plan de fortalecimiento colegiado en la IE N° 42007 Leoncio Prado – de la provincia de Tacna - Tacna	<p>Promover espacios para la reflexión y el trabajo colegiado en el equipo docente.</p> <p>Generar condiciones para obtener un clima institucional favorable que posibilite el monitoreo y acompañamiento.</p> <p>Gestionar el MAE con estrategias consensuadas para realizar el monitoreo y acompañamiento.</p>	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo: Aplicada</p> <p>Diseño: Investigación Acción</p> <p>Variante: Investigación Acción participativa</p>

Apéndice 2
Árbol de problemas



Apéndice 3
Árbol de objetivos



Apéndice 4
Instrumento A

ENTREVISTA AL DOCENTE

Aspecto	Preguntas Orientadoras
Percepción sobre la situación educativa del aula	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuáles son las fortalezas que posees para desempeñarte en el aula? ✓ ¿Con qué recursos cuentas para el logro de las competencias? ✓ ¿Qué dificultades tienes para trabajar en el aula? ✓ ¿De qué forma ha considerado a la familia o la comunidad, como aliados de la I.E. para el trabajo del aula?
Percepción sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuántas visitas de monitoreo y acompañamiento ha recibido este año? ¿El año pasado ha recibido acompañamiento? ✓ ¿Ha participado alguna vez en una reunión de inicio, proceso y de salida, respecto a la socialización de resultados del monitoreo? ✓ ¿Qué tipo de asesoramiento ha recibido por parte del monitor para el trabajo en el aula?

GUÍA DE ENTREVISTA

La entrevista es de tipo no estructurada y se realizará al docente observado.

Busca recoger información sobre la percepción del docente en los siguientes aspectos:

- Realidad educativa del aula.
- Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico.

Para esta entrevista se tomará en cuenta pautas por cada aspecto; estas pautas presentadas en forma de preguntas no tienen la intención de ser respondidas una a una sino de ser una guía para el registro de información.

Los 02 aspectos se recogerán a todos los docentes visitados en los diferentes grados y secciones de Educación Primaria.

Se recogerán en un momento apropiado durante la jornada escolar, por ejemplo el recreo, en la hora de Educación Física o al finalizar la jornada escolar. Por ningún motivo se entrevistará al docente durante su trabajo con los estudiantes.

**Apéndice 4
Instrumento B**

ENCUESTA SOBRE EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

Este instrumento recoge la opinión del docente de aula sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico que recibe. Debe ser llenado por el mismo docente y de manera anónima. La confidencialidad de esta información debe ser respetada éticamente por el Monitor.

I. DATOS GENERALES:

<i>Grado de estudios</i>	
<i>Fecha de aplicación</i>	

II. INSTRUCCIONES:

RECUERDE:

- ✓ No hay respuestas correctas.
- ✓ Lo importante es que responda con sinceridad.
- ✓ Esta encuesta es anónima.

Parte 1.

A continuación se presentan afirmaciones sobre diferentes aspectos del monitoreo y acompañamiento pedagógico. Por favor indique su opinión sobre su satisfacción con el servicio de monitoreo y acompañamiento pedagógico que ha recibido, marcando al costado de cada afirmación un número del 0 al 3, donde:

<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Servicio muy satisfactorio	Servicio Insatisfactorio	Servicio Satisfactorio	Servicio muy satisfactorio

En las visitas en aula, el monitor pedagógico:				
1. Llega antes del inicio de la jornada escolar.				
2. Me comunica el objetivo de la visita.				
3. Se reúne conmigo para establecer compromisos luego de la jornada pedagógica.				
4. Me brinda orientaciones para fortalecer mi práctica pedagógica.				
5. Me brinda observaciones a mi práctica pedagógica que son claras y específicas.				
6. Expresa con claridad y respeto sus apreciaciones sobre mi desempeño.				
7. Permite que exprese mis opiniones e inquietudes con confianza y comodidad.				
8. Me motiva a buscar diferentes formas de trabajo en el aula.				
9. Escucha mi opinión sobre las metodologías de trabajo, temas y compromisos.				
10. Demuestra dominio de aspectos pedagógicos fundamentales para fortalecer mi práctica pedagógica.				
11. Demuestra dominio del enfoque pedagógico de las diferentes áreas curriculares.				
Los Grupos de Inter Aprendizaje				
12. Permite que los docentes compartan su experiencia pedagógica.				
13. Promueve la reflexión sobre la práctica pedagógica.				
14. Aborda temas útiles para mi práctica docente.				

Parte 2:

Califique con una nota del 1 al 20.

	Nota
15. A su monitor	
16. A las visitas que ha recibido.	
17. A los GIAs que usted ha participado	

Apéndice 4
Instrumento C

MONITOREO AL DIRECTIVO DURANTE EL DESARROLLO DE UN GRUPO DE INTERAPRENDIZAJE

Este instrumento debe ser aplicado por el Especialista que observa la realización del GIA de principio a fin. El propósito es recoger la opinión del docente de aula sobre el desarrollo del GIA en el que participa. Debe ser llenado por el mismo docente y de manera anónima. La confidencialidad de esta información debe ser respetada éticamente por el Especialista:

I. DATOS GENERALES:

<i>Grado de estudios</i>	
<i>Fecha de aplicación</i>	
<i>Especialista UGEL</i>	

II. INSTRUCCIONES:

RECUERDE:

- ✓ No hay respuestas correctas.
- ✓ Lo importante es que responda con sinceridad.
- ✓ Esta encuesta es anónima.

Parte 1.

A continuación se presentan una lista de tareas básicas que el directivo debe cumplir durante la ejecución del GIA. Describa usted cuál es el nivel de cumplimiento de la tarea marcando un número en la escala del 0 al 3, donde:

<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
No cumple	Cumplió de manera parcialmente satisfactoria	Cumplió de manera totalmente satisfactoria	Cumplió con una dedicación o calidad superior a lo esperado.

En la ejecución del GIA, el directivo:				
1. Tiene programado el GIA en su plan mensual.				
2. Cuenta con la planificación del GIA.				
3. Ha seleccionado el tema en respuesta a las demandas de los docentes.				
4. Promueve el intercambio de experiencias entre los docentes.				
5. Promueve la reflexión sobre la práctica pedagógica.				
6. Promueve el trabajo cooperativo / trabajo en equipo.				
7. Formula claramente las conclusiones del grupo al término de la actividad.				
8. Demuestra dominio del tema a desarrollar.				
9. Demuestra empatía y una comunicación asertiva con los docentes participantes.				

Apéndice 4
Instrumento D

MONITOREO AL DIRECTIVO DURANTE UNA VISITA AL AULA

Este instrumento recoge información sobre el desempeño del directivo durante una visita al aula. Debe ser aplicado por el Especialista que observa la realización de la visita de principio a fin.

I. DATOS GENERALES:

<i>Especialista UGEL</i>	
<i>Directivo I.E.</i>	
<i>Docente de Aula</i>	
<i>Fecha de aplicación</i>	

II. INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan una lista de tareas básicas que el directivo debe cumplir durante la visita al aula. Describa usted cuál es el nivel de cumplimiento de la tarea marcando un número en la escala del 0 al 3, donde:

<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
No cumple	Cumplió de manera parcialmente satisfactoria	Cumplió de manera totalmente satisfactoria	Cumplió con una dedicación o calidad superior a lo esperado.

Durante la jornada escolar, el Directivo:				
01. Tiene programada la visita en su plan mensual.				
02. Revisa la Unidad Didáctica y programación diaria del docente antes de iniciar la jornada escolar				
03. Observa y registra el manejo del docente, anotando en su cuaderno de campo de campo, fortalezas y aspectos por mejorar.				
04. Se relaciona con el docente de aula con amabilidad y respeto.				
05. Entabla una relación amable con el grupos de estudiantes				
06. Participa en la jornada escolar reorientando el sentido del desarrollo de las actividades cuando es oportuno.				
Después de la Jornada Escolar, el Directivo:				
07. Se reúne al final de la visita con el docente de aula y brinda retroalimentación.				
08. Estimula las fortalezas encontradas en el desempeño del docente, observadas en la jornada escolar.				
09. Realiza aportes puntuales al docente respecto a los procesos pedagógicos a mejorar.				
10. Establece compromisos claros y puntuales de mejora con el docente.				
11. Deja al docente una hoja de reporte con los compromisos.				



Apéndice 5
Evidencias de las acciones realizadas

MEDICIÓN DE CAPACIDADES ECE - 4°

Variables	ECE 2016		PRUEBAS REGIONALES - 2018					
			Diagnóstico		Proceso		Final	
	Comunic	Matem	Comunic	Matem	Comunic	Matem	Comunic	Matem
PREVIO AL INICIO	2.40%	1.20%	0%	3.80%	8.40%	1.80%	4.60%	5.60%
INICIO	18.30%	18.30%	40.30%	33.30%	45.20%	46.20%	27.70%	30.80%
EN PROCESO	34.10%	32.90%	41.17%	42.80%	41.50%	42.40%	50%	41.10%
ADECUADO	45.10%	47.60%	14.20%	20%	4.70%	9.40%	12.90%	22.40%

Apéndice 5
Evidencias de las acciones realizadas

REUNION DE INTERAPRENDIZAJE
Docentes de 4to Grado

Fecha : Martes, 08 de Mayo
Lugar : Sub Dirección
Agenda : Análisis de la Evaluación Diagnóstica, Propuestas de Mejora y Plan de Acción.



Prof. Ana María Infantas, Ema Tuyo, Mario Ontiveros y Alejandrina Mamani Conde

REUNION DE INTERAPRENDIZAJE
Docentes de 2do Grado

Fecha : Lunes, 14 de Mayo
Lugar : Sub Dirección
Agenda : Análisis de la Evaluación Diagnóstica, Propuestas de Mejora y Plan de Acción.



Prof. Maria Polo, Guadalupe Tapia y Nancy Chipoco

Apéndice 5
Evidencias de las acciones realizadas

Primer Grado

Docente Monitoreado(a)	Sección	Desempeño 01 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje:				Desempeño 02 Promueve el razonamiento la creatividad y/o el pensamiento crítico				Desempeño 03 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza				Desempeño 04 Propicia un ambiente de respeto y proximidad.				Desempeño 05 Regula positivamente el comportamiento de los estudiante				Puntaje	Nivel de Desempeño
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
ARO VILCA, Emerson	A	0	0	0	4	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	0	4	18	Satisfactorio
LINARES CUTIPA, Nimia	B	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	4	0	0	3	0	16	Satisfactorio
CONDORI LUPACA, Jesús	C	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	3	0	15	En proceso

Segundo Grado

Docente Monitoreado(a)	Sección	Desempeño 01 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje:				Desempeño 03 Promueve el razonamiento la creatividad y/o el pensamiento crítico				Desempeño 04 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza				Desempeño 05 Propicia un ambiente de respeto y proximidad.				Desempeño 06 Regula positivamente el comportamiento de los estudiante				Puntaje	Nivel de Desempeño
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
POLO PARI, María	A	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	15	En proceso
TAPIA QUISPE Guadalupe	B	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	16	Satisfactorio
CHIPOCO SILES, Nancy	C	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	0	4	17	Satisfactorio

Tercer Grado

Docente Monitoreado(a)	Sección	Desempeño 01 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje:				Desempeño 03 Promueve el razonamiento la creatividad y/o el pensamiento crítico				Desempeño 04 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza				Desempeño 05 Propicia un ambiente de respeto y proximidad.				Desempeño 06 Regula positivamente el comportamiento de los estudiante				Puntaje	Nivel de Desempeño
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
FLORES LANCHIPA, Hilda	A	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	4	16	Satisfactorio
POLAR FUENTES Teresa	B	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	0	3	0	0	0	4	0	0	3	0	17	Satisfactorio
PANIAGUA QUISPE, Braulia	C	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	3	0	17	Satisfactorio

Cuarto Grado

Docente Monitoreado(a)	Sección	Desempeño 01 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje:				Desempeño 03 Promueve el razonamiento la creatividad y/o el pensamiento crítico				Desempeño 04 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza				Desempeño 05 Propicia un ambiente de respeto y proximidad.				Desempeño 06 Regula positivamente el comportamiento de los estudiante				Puntaje	Nivel de Desempeño
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
INFANTAS SANCHEZ, Ana	A	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	16	Satisfactorio
TUYO QUISPE, Ema	B	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	3	0	16	Satisfactorio
ONTIVEROS ROBLES, Mario	C	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	3	0	16	Satisfactorio
MAMANI CONDE, Alejandrina	D	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	15	En proceso

Quinto Grado

Docente Monitoreado(a)	Sección	Desempeño 01 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje:				Desempeño 03 Promueve el razonamiento la creatividad y/o el pensamiento crítico				Desempeño 04 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza				Desempeño 05 Propicia un ambiente de respeto y proximidad.				Desempeño 06 Regula positivamente el comportamiento de los estudiante				Puntaje	Nivel de Desempeño
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
PILCO MAMANI, Hilda	A	0	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	4	0	0	0	4	18	Satisfactorio
MACHACA MAMANI, Eulalia	B	0	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	4	0	0	0	4	18	Satisfactorio
CHAMBI ROJAS, Alfredo	C	0	0	0	4	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	3	0	16	En proceso

Sexto Grado

Docente Monitoreado(a)	Sección	Desempeño 01 Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje:				Desempeño 03 Promueve el razonamiento la creatividad y/o el pensamiento crítico				Desempeño 04 Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza				Desempeño 05 Propicia un ambiente de respeto y proximidad.				Desempeño 06 Regula positivamente el comportamiento de los estudiante				Puntaje	Nivel de Desempeño
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
MAMANI CALDERON, Carmen	A	0	0	0	4	0	0	0	4	0	0	0	3	0	0	0	4	0	0	3	0	18	Satisfactorio
TICONA, Nadiat Zulema	B	0	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	4	0	0	0	4	18	Satisfactorio
TARQUI JARRO, Wilma	C	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	3	0	17	Satisfactorio

Gráficos Estadísticos

