



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**TRABAJO COLEGIADO PARA ELEVAR EL NIVEL
DE APRENDIZAJE EN EL ÁREA DE
COMUNICACIÓN EN LA I.E. N° 89004**

**Trabajo Académico para optar el Título Profesional de
Segunda Especialidad en Gestión con Liderazgo
Pedagógico**

MARCO ANTONIO ALVITES QUEZADA

Asesora:

Maritza Judith Silva Lavalle

Lima – Perú

2018

INDICE

Resumen	3
Desarrollo	6
<i>Identificación del Problema</i>	6
Contextualización del Problema.	6
<i>Análisis y resultados del diagnóstico</i>	11
Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico.	11
Resultados del diagnóstico.	12
<i>Alternativas de solución para el problema identificado</i>	14
<i>Referentes conceptuales y experiencias anteriores</i>	16
Referentes conceptuales frente a las alternativas priorizadas.	16
Aportes de experiencias realizadas sobre el problema	19
<i>Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción</i>	22
Conclusión	27
Referencias	28
ANEXOS	31

Resumen

La realidad de la educación plantea diversas dificultades, pero, también, distintas alternativas de solución que responden a estos retos. La institución educativa 89004 Manuel González Prada, identifica como principal problema el insatisfactorio nivel de aprendizaje de los estudiantes de secundaria en comprensión de textos escritos del área de comunicación, ésta situación se refleja en los resultados de la evaluación censal de estudiantes del 2016 y las actas de evaluación del 2017, mediante la guía de entrevista (Anexo 4), y la ficha de observación de aula (anexo 5), aplicadas a los cinco docentes del área de comunicación, de un total de 34 docentes de las diversas áreas; ante esta realidad se plantea el presente plan de acción que permitirá elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes de secundaria en comprensión de textos escritos en la institución educativa Manuel González Prada de Chimbote; para ello se proponen alternativas de solución como: la implementación del trabajo colegiado para tratar sobre el enfoque comunicativo, el monitoreo y acompañamiento que propicia espacios de reflexión de la práctica docente, así como los grupos de interaprendizaje para tratar, con los docentes, sobre estrategias de prevención y resolución de conflictos. Considerando que el docente es el elemento más importante para el logro de los objetivos trazados, es que, las alternativas de solución planteadas tienden a fortalecer sus competencias.

Introducción

La realidad de la educación en el Perú en comprensión lectora es deficiente y la institución educativa N° 89004 Manuel González Prada no es ajeno a ello, según la ECE 2016 en Lectura el 64.2 % de estudiantes, del segundo año del nivel secundario, se ubican en los niveles previo al inicio e inicio en lectura, lo cual significa que no logran los aprendizajes previstos; ante esta situación el presente plan de acción tiene el propósito elevar el nivel de comprensión lectora de los estudiantes del IV , para ello se plantean algunas estrategias que permitirán el fortalecimiento de las competencias del docente.

El trabajo aislado que caracteriza la práctica docente, impide que se transmita las experiencias exitosas y dificultades que tienen los docentes en su labor diaria. Por ello el presente plan de acción aborda la dimensión de gestión curricular, el monitoreo y acompañamiento y el clima escolar proponiendo alternativas de solución a las dificultades que cada una de ellas presenta, como: docentes con practica pedagógica tradicional, aprendizajes previstos no logrados y deterioro del clima del aula y la convivencia democrática; cuyas causas obedecen a la inadecuada aplicación del enfoque comunicativo en el área de comunicación, escasos espacios de reflexión de práctica pedagógica e inadecuado manejo de estrategias de prevención y resolución de conflictos respectivamente.

La tendencia en la educación es el trabajo en equipo, en tal sentido se proponen estrategias donde el docente planifica y ejecuta sus programaciones con la participación de un equipo directivo y otros colegas ; en esta medida la tesis realizada por Rodríguez y Barraza (2015): Uso de estrategias de enseñanza para mejorar el promedio en el bachillerato, llevada a cabo en una escuela media superior de Durango, concluye que los docentes tienen, sobre el trabajo colegiado, una opinión positiva, asimismo coincidieron en señalar que trabajando en equipo mejora la práctica docente mejora. En consecuencia, el trabajo de investigación arroja como resultado que existe relación entre la profesionalización docente y la mejora del promedio de los alumnos.

Asimismo, generar espacios de reflexión permite a los docentes analizar desde su mirada y de sus colegas su labor en las aulas. Mairena (2015), en su tesis de maestría de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de Física y tecnología educativa de la Facultad de Educación e Idiomas de Managua realizado para determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño de los docentes noveles. Concluye que, los docentes no están satisfechos con el acompañamiento pedagógico porque carecen de planificación y no se les brinda ningún tipo de seguimiento a los

docentes en su nueva etapa como profesional, por lo cual urge un plan de acompañamiento que potencie el desarrollo de habilidades y destrezas de los docentes en servicio. También se toma en cuenta la forma de relacionarse entre los miembros de la comunidad educativa, por lo que se propone el trabajo en grupos de interaprendizaje donde se promueve la confianza y apoyo mutuo.

El plan de acción sugiere un conjunto de acciones que tienen como finalidad elevar la comprensión lectora en los estudiantes a través del desarrollo de las capacidades de los docentes. Las acciones a realizar son: Reuniones de trabajo colegiado para elaborar las sesiones de aprendizaje según el enfoque comunicativo, abordaje de conflictos y estrategias de prevención y resolución de conflictos; consensuar las fichas de observación de aula, identificar las necesidades formativas docentes e implementar los grupos de interaprendizaje.

Desarrollo

Identificación del Problema

Contextualización del Problema.

La institución educativa N° 89004 – Manuel González Prada pertenece al distrito de Chimbote, provincia de Santa, región Ancash; que comprende la costa norte del Perú. La institución educativa se ubica en el Jr. Alfonso Ugarte, cuadra 08 S/N en el cercado de la ciudad de Chimbote, cuenta con un área de 9871 m², con espacios verdes de regular extensión, cinco pabellones de dos pisos, todos ellos de material noble, 23 aulas, una biblioteca, un laboratorio, dos aulas de recursos tecnológicos y cuatro espacios administrativos; brinda el servicio educativo en la modalidad de educación básica regular -nivel primaria y secundaria- y educación básica alternativa. En cuanto a los recursos humanos, cuenta con un director, una subdirectora y 18 docentes en el nivel primario, una subdirectora, 36 docentes y cuatro auxiliares en el nivel secundario, 10 personales administrativos y una población estudiantil de 340 en primaria y 490 en secundaria.

En relación al contexto en el cual se ubica la institución educativa tenemos instituciones públicas y privadas, tales como: la Biblioteca Municipal, la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP), la Caja Municipal del Santa, Caja Municipal Piura y el Centro Cultural Centenario, con el cual se ha establecido un convenio institucional a fin de brindar espacios para la lectura, charlas sobre oratoria y animación de la lectura. Así también, se ubica la zona comercial más importante de la ciudad.

Desde la designación del directivo se ha promovido en la institución educativo hábitos saludables como botar la basura en lugares adecuados y un trato amable entre los integrantes de la comunidad educativa, en las horas adicionales los docentes del nivel secundario trabajan dos horas pedagógicas con estudiantes que requieren reforzamiento o con estudiantes destacados. También se ha implementado las aulas temáticas que han permitido la conservación de los ambientes y la mejora del clima de aula.

Teniendo en cuenta, el enfoque territorial según el CNE (2014), la educación debe tener en cuenta las diferentes características en los aspectos económicos, culturales, naturales, políticas y su visión de futuro que tienen los moradores de una zona determinada, lo cual significa que el contexto en el cual se ubica la institución se toma

como referente para que la educación que se brinda responda a las necesidades y demandas de la comunidad educativa.

Considerando estos aspectos, identificamos que los estudiantes proceden, en su mayoría, de zonas marginales y siendo Chimbote un puerto pesquero la actividad económica predominante es la pesca industrial y artesanal; asimismo se desarrollan actividades como la agricultura, siderúrgica, comercio y transporte; aspectos que se toman en cuenta para la gestión curricular.

En la Institución educativa todas las actividades que se realiza están centradas en los aprendizajes, asimismo se promueve el buen clima entre todos los actores educativos, el fortalecimiento de las capacidades docentes, para ello se ha considerado necesario que conocer el currículo nacional. En cuanto a los recursos económicos, estos se destinan a la mejora de las condiciones físicas para una mejor enseñanza aprendizaje. No obstante, una de las debilidades de la gestión es la implementación del proceso de Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica.

En lo que se refiere a los docentes de la institución educativa, en su mayoría son nombrados con más de diez años en la institución, los docentes del nivel secundario son 34 y trabajan en turno tarde, en su totalidad están por encima de la tercera escala; su desempeño laboral es positivo en cuanto a su asistencia y puntualidad, aunque requieren fortalecer sus capacidades en la elaboración y ejecución de los procesos pedagógicos, y especialmente en la evaluación. Asimismo, muestran dificultad en el manejo de resolución de conflictos que se presentan en el aula, respecto al rendimiento académico de los estudiantes, consideran que los bajos resultados se deben a la actitud desidiosa por los estudios, así como porque los padres y/o madres no se comprometen en la educación de sus hijos.

Por su parte, los estudiantes muestran resultados fluctuantes desfavorables en los logros de aprendizaje en el área de comunicación en los últimos tres años, tienen poco interés por los estudios y en especial por la lectura; sin embargo, las actividades deportivas y de encuentran concentra su interés. En relación con la participación en la gestión, los estudiantes están representados en el Municipio escolar, quienes son elegidos democráticamente, también hacen uso de la losa deportiva unos minutos después de la hora de recreo y salida; en menor cantidad usan el ajedrez y los textos de la biblioteca durante el recreo.

Con respecto a los padres de familia, participan en un número minoritario en las reuniones convocadas por los docentes y representantes de la Asociación de padres de familia (APAFA), su presencia es más notoria al inicio del año escolar, en la entrega de Boletas de información de los aprendizajes y al finalizar el año lectivo. Al inicio del año escolar los docentes tutores organizan los comités de aula, que con el tiempo van perdiendo su capacidad de convocatoria. Es preocupante la concepción de los padres de familia, al considerar que su rol es matricular y enviar diariamente a sus hijos a la institución.

El trabajo directivo demanda exigencias adicionales al trabajo en aula, ello hace que el directivo fortalezca sus capacidades por distintos medios, para realizar una gestión exitosa. Actualmente, el rol del directivo se ha fortalecido en liderar la gestión educativa centrada en el aprendizaje, siendo esto posible, si se establece metas claras, se maneja los recursos de manera estratégica, se planifica el apoyo al docente en aula, se promueve y participa en el desarrollo profesional del docente, y se asegura un entorno ordenado y de apoyo dentro y fuera de las aulas (Bolívar, 2010).

La búsqueda de la calidad en la educación es una preocupación que traspasa las fronteras de los países, inclusive en los países desarrollados, en los países en vía del desarrollo, la preocupación es mayor por los bajos niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes, en este sentido, los informes de la Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura (UNESCO) para Latinoamérica y el Caribe (2014), refiere que, aproximadamente, el cincuenta por ciento de estudiantes en secundaria tienen dificultades en adquirir los aprendizajes básicos en lectura; y en matemáticas el problema es mayor, porque los resultados son más insatisfactorios.

Respecto, a la prueba del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA), de los seis niveles de logro, el Perú se ubica entre el límite del nivel 1 y 2; es decir, los estudiantes son capaces de identificar uno o más datos, inferir y realizar comparaciones o contrastes basados en un solo criterio. Dichos resultados muestran una ligera mejora por la disminución de estudiantes en el nivel 1 que ahora se ubican en el nivel 2; pero, en lectura, solo el 27 por ciento logran desarrollar las competencias básicas (Minedu, 2017a). Esto se corrobora en el documento del 2005, de la Unidad de Estadística Educativa del MINEDU, el cual indica que entre el 76 y el 95 por ciento de estudiantes que

culminan el nivel secundario no logran los aprendizajes esperados en las diferentes áreas que llevan los estudiantes.

En cuanto, a la institución educativa los resultados de la ECE-2016 según Minedu (2017b), en comprensión lectora aplicada a estudiantes del segundo grado del nivel secundaria, muestran que el 8,4 % de estudiantes comprenden lo que leen, encontrándose en el nivel satisfactorio; mientras el 64.2 % no logran los aprendizajes previstos; otro indicador según las actas de evaluación final del 2017, el 1.9% de estudiantes se ubica en el nivel satisfactorio (logrando los aprendizajes previstos), el 11.8% se encuentra en inicio (desaprobados), y el 60.3% en proceso, lo cual coincide con la ECE 2016, pues en ambos casos no logran los aprendizajes previstos (Anexo 6).

En consecuencia, el diagnóstico de la institución educativa realizado a través de la técnica de la chacana, permite identificar en el campo de los aprendizajes un escaso nivel de aprendizaje de los estudiantes de secundaria en el área de comunicación, según la ECE 2016 en Lectura el 64.2 % de estudiantes se ubican en los niveles previo al inicio e inicio en lectura, lo cual significa que no logran los aprendizajes previstos; en el campo de procesos pedagógicos el problema prioritario es la deficiente planificación y ejecución de los procesos pedagógicos según el enfoque comunicativo; respecto, a la convivencia entre los actores educativos de la institución educativa la mayor dificultad radica en carencia de habilidades de los docentes para prevenir y solucionar conflictos; en la interacción / alianza escuela comunidad el problema priorizado es la escasa participación en actividades para promocionar los logros obtenidos a nivel institucional; en lo que se refiere a la gestión, participación y liderazgo en la institución educativa el problema priorizado es el deficiente sistema de acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica docente debido a la falta de organización y trabajo coordinado del equipo directivo.

En cuanto, a la identificación de la problemática, se trabajó con la técnica del árbol de problemas, donde se determinó: El insatisfactorio nivel de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundaria en comprensión de textos escritos de la Institución Educativa N° 89004 Manuel González Prada Chimbote, como el principal problema; cuyas causas son el limitado espacio de acompañamiento del equipo directivo a la práctica pedagógica, la inadecuada aplicación del enfoque comunicativo, el inadecuado manejo de estrategias de prevención y resolución de conflictos en el aula y la escasa participación de los padres de familia en el proceso educativo; lo cual genera docentes con prácticas pedagógicas tradicionales, aprendizajes previstos no logrados, deterioro del clima del

aula y la convivencia democrática e incremento de tardanzas e inasistencias de los estudiantes.

En relación a la dimensión gestión curricular, la causa es la inadecuada aplicación del enfoque comunicativo debido al escaso conocimiento y comprensión de los mismos, que se evidencian en los documentos de gestión presentados por los docentes y en los resultados de la evaluación censal de estudiantes del 2016 y las actas de evaluación del año lectivo 2017, lo cual genera un porcentaje reducido de estudiantes que comprenden lo que leen y logran un calificativo satisfactorio en el área de comunicación.

Respecto, a la causa de la dimensión: monitoreo, acompañamiento a la práctica pedagógica es el: Limitado espacio de acompañamiento del equipo directivo a la práctica pedagógica, debido a la falta de organización, trabajo coordinado y exceso trabajo administrativo del equipo directivo; que ocasiona la práctica tradicional que el docente realiza en el aula.

En cuanto, a la causa relacionada al clima escolar, es el inadecuado manejo de estrategias de prevención y resolución de conflictos en el aula, que se evidencia en las continuas interrupciones en el desarrollo de las sesiones, la forma violenta y agresiva que se relacionan los estudiantes con poco manejo de sus emociones.

Análisis y resultados del diagnóstico

Descripción de la problemática identificada con el liderazgo pedagógico.

El problema priorizado se relaciona con las competencias del Marco de buen desempeño directivo (Minedu 2014) en las competencias dos, cinco y seis; en el sentido que es función del directivo, incentivar y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de la institución educativa que se fundamenta en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, todo esto con la finalidad de mejorar la labor docente y asegurar logros de aprendizaje. Así también gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa a través del acompañamiento constante y reflexión conjunta con docentes con el objetivo de alcanzar las metas de aprendizaje; y promover y sostener un cultura de participación democrática de los diversos actores de la institución educativa a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar sustentado en la comunicación, respeto, el estímulo, el trabajo en equipo y el reconocimiento de la diversidad.

El problema priorizado se relaciona con los compromisos de gestión escolar, según La R.M N°657-2017-Minedu establece: la gestión escolar centrada en los aprendizajes implica que la institución educativa debe asegurar de manera sostenida la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes, tomando como referencia los resultados obtenidos en las actas de evaluación finales y la evaluación censal de estudiantes del año anterior, dichos resultados permitirán diseñar y planificar alternativas de solución ante problemas priorizados, caracterizar las condiciones particulares de la realidad de su institución, identificar las fortalezas y puntos críticos contando con la participación y compromiso de todos los actores educativos, establecer las metas y objetivos de mejora continua institucionales y de los aprendizajes de todos los estudiantes. Asimismo, la convivencia escolar es un factor importante para el logro de los objetivos; la cual tiene como finalidad promover y crear relaciones positivas entre todos los integrantes de la comunidad educativa, como fundamento para el ejercicio de una ciudadanía participativa, una valoración positiva de la diversidad, generar una cultura de paz y rechazo a toda forma de violencia, según los Compromisos de gestión escolar (Minedu, 2016).

Asimismo, el problema priorizado se relaciona con la dimensión cuatro, donde el directivo promueve y participa en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, de Viviane Robinson; el líder pedagógico se involucra con el aprendizaje de sus estudiantes y de igual manera, con el aprendizaje y desarrollo profesional del docente de

manera formal (cursos, grados) o informal mediante la reflexión de cuestiones específicas de la enseñanza. De tal manera, que el líder pedagógico es aceptado por sus docentes como un respaldo que orienta la labor pedagógica, ya que conoce estos temas con mayor solvencia.

Por lo expuesto, el problema es necesario que se aborde a nivel nacional, regional, local e institucional; en este sentido como institución se viene implementando el Plan Lector como medida nacional y la movilización por la lectura del ámbito de la región de Ancash y una propuesta de Plan de Acción para la mejora de la comprensión de textos escritos a nivel institucional. El problema es posible de ser resuelto porque el directivo ha sido capacitado en gestión escolar centrado en los aprendizajes, los docentes del área de comunicación cuenta con muchos años de servicio y predisposición para mejorar su desempeño, se cuenta materiales y recursos didácticos. Asimismo, se ha establecido alianzas estratégicas con El Centro Cultural Centenario y la Biblioteca Municipal que brinda espacios para que los estudiantes desarrollen sus competencias comunicativas, lo cual redundará en la mejora de los aprendizajes de las demás áreas curriculares. Por otra parte, existen condiciones que favorece el trabajo en equipo.

Resultados del diagnóstico.

La evaluación censal de estudiantes del 2016 y las actas de evaluaciones del 2017 muestran resultados desfavorables, específicamente, en el área de comunicación de los estudiantes del nivel secundario. Esta situación permitió establecer los aspectos o dimensiones a investigar y las fuentes de información, se recogió la información mediante la técnica de la entrevista con su instrumento la guía de entrevista, y la técnica de observación con el instrumento la ficha de observación de aula, aplicadas a los docentes del área de comunicación.

La información de cada respuesta de cada docente arribó a una categoría, es decir se realizó una matriz con cada pregunta y cada respuesta del docente entrevistado, se analizó las unidades de análisis para identificar las subcategorías de ello se organiza un constructo mayor obteniendo una categoría. Finalmente se analizó teóricamente cada categoría, luego se elaboró las conclusiones contrastando las respuestas con el marco teórico.

Asimismo, con el procesamiento de la información obtenida se identificó las subcategorías: Planificación y ejecución de los procesos pedagógicos, y la categoría enseñanza – aprendizaje, hallándose que estos se realizan en forma individual y no están contextualizadas; en cuanto a la categoría: acompañamiento, con las subcategorías: monitoreo y acompañamiento, se realiza empleando fichas de observación en aula estandarizadas, limitándose al recojo de información de lo que sucede en el aula durante el proceso enseñanza aprendizaje. En relación a la categoría convivencia escolar, se determinó las subcategorías: abordaje de conflictos y prevención y resolución de conflictos; los docentes no previenen conflictos y actúan en forma reactiva con poca efectividad.

A partir del análisis e interpretación de los datos, se concluye que la inadecuada aplicación de estrategias del enfoque comunicativo y la planificación en forma aislada origina que los estudiantes no logren los aprendizajes previstos en la comprensión de textos escritos, situación que Malpica (2013), señala que es común el trabajo aislado e individual de los docentes, y que no se trabaja en forma colegiada. Asimismo, el Marco de buen desempeño docente propone: “Su práctica es social e institucional” (Minedu, 2012, p. 18). En cuanto, al enfoque comunicativo, la importancia radica según Minedu (2006): “se centra en el proceso mismo de la comunicación” (Minedu, 2006, p. 8), dejando de lado el acentuado gramaticalismo. En lo que se refiere al proceso de monitoreo y acompañamiento, se ejecuta el monitoreo a través de instrumentos elaborados por el Ministerio de Educación, sin llegar al proceso de acompañamiento, lo cual contrasta con lo planteado por Guerrero (2016), quien afirma que monitorear la práctica docente implica acuerdos previos sobre los desempeños a evaluar e instrumentos a emplear, entre docentes y directivos, así como el uso de la información obtenida para retroalimentar la práctica pedagógica.

Respecto, a la convivencia escolar, los docentes no manejan estrategias de prevención y resolución de conflictos en el aula, ocasionando deterioro del clima del aula por las formas violentas de relación entre estudiantes; coincidiendo con los estudios realizados por el Minedu (2006) que señala como característica las formas autoritarias y de maltrato. Por lo cual, el marco de buen desempeño docente establece que el maestro debe propiciar una convivencia democrática, mediante la prevención y resolución de conflictos, a través del diálogo y la negociación.

Alternativas de solución para el problema identificado

Dentro de las alternativas de solución planteadas para la problemática en estudio se propone elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundario en comprensión de textos escritos de la institución educativa N° 89004 Manuel González Prada, teniendo como meta incrementar al 14% el nivel de logro satisfactorio en comprensión de textos escritos en la ECE 2019.

En la dimensión gestión curricular, se plantea como objetivo específico planificar las sesiones de aprendizaje considerando el enfoque comunicativo en forma colegiada, a fin de incrementar el nivel de aprendizaje, donde la estrategia será la implementación del trabajo colegiado con los docentes del área de comunicación para el fortalecimiento en estrategias de comprensión lectora, analizar los resultados de la evaluación en el área de comunicación, elaborar sesiones aplicando los procesos didácticos de la comprensión lectora y la formulación de preguntas con los tres niveles (literal, inferencial y crítico). La estrategia considera la implementación del trabajo colegiado, Según Rodríguez y Barraza (2015), afirma que para solucionar un problema se deben reunir los actores de la comunidad educativa implicados directamente en el problema con la intención de reflexionar sobre la mejora de la práctica pedagógica. Asimismo, el liderazgo que ejerce el director dentro de la institución educativa es importante, porque es él quien conduce a la comunidad educativa, para ello tiene que tener liderazgo transformacional, con carisma que motive, entusiasme o inspire confianza. Tener una visión de futuro a donde se conduce la institución y que modelo de estudiante quiere formar. Minedu (2014), sostiene que el liderazgo pedagógico influye en los miembros de la comunidad educativa para alcanzar las metas establecidas mejorando la educación la práctica pedagógica del aula por los docentes.

En la dimensión de monitoreo, acompañamiento y evaluación, se formula como objetivo específico incrementar espacios de reflexión de la práctica pedagógica para la mejora continua del desempeño profesional, y como estrategia el monitoreo y acompañamiento; para ello se llevará a cabo acciones como: ejecución de las visitas al aula y grupos de interaprendizaje sobre las necesidades formativas identificadas. Como líder pedagógico se tiene que dinamizar los procesos pedagógicos y a través del monitoreo y acompañamiento mejorar la práctica pedagógica de los docentes. También, como labor del directivo se debe realizar la retroalimentación a los docentes para la mejora de los aprendizajes; todo esto en función al marco del buen desempeño directivo.

En lo referente a la dimensión convivencia escolar, el objetivo específico es: Fortalecer las habilidades de los docentes en la prevención y resolución de conflictos para la mejora del clima en el aula, como estrategia que coadyuve a la solución de la problemática, se propone implementar los grupos de interaprendizaje en los cuales se llevará a cabo los siguientes temas: Habilidades socioemocionales, prevención y resolución de conflictos en el aula. Se propone esta estrategia, dado que el docente para lograr aprendizajes de calidad en todos sus estudiantes debe generar en el aula crear un clima propicio, ello implica establecer relaciones interpersonales armónicas y promover en los estudiantes la resolución de conflictos de forma pacífica (Minedu, 2012). como líder pedagógico, el directivo debe promover las comunidades profesionales de aprendizaje, la participación de la comunidad escolar en un clima basado en el respeto, asimismo realizar una planificación teniendo en cuenta el enfoque territorial, insertando los procesos pedagógicos, clima escolar de acuerdo a las características individuales de los estudiantes.

Referentes conceptuales y experiencias anteriores

Referentes conceptuales frente a las alternativas priorizadas.

En lo referente al trabajo colegiado como estrategia para la planificación de las sesiones con el enfoque comunicativo, se ha investigado antecedentes de autores que lo definen como reunión de docentes con la finalidad de desarrollar capacidades como, concertar, compartir vivencias y conocimientos, partiendo de una necesidad en común y a la vez reflexionar sobre su trabajo en aula y resolver los problemas que se le presentan; primordialmente, para acrecentar la labor de cada participante del equipo colegiado bajo un clima de mesura y comprensión.

La reunión de trabajo colegiado como estrategia formativa promueve y estimula el trabajo entre docentes para reflexionar y consensuar sobre temas comunes que preocupan y despiertan interés a todos como miembros de la institución educativa, especialmente, a los directivos y docentes.

Es necesario, definir en qué consiste el trabajo colegiado según diversos autores:

Fierro (1998) entiende el trabajo colegiado es un conjunto de pasos donde docente y directivos interactúan para acordar definiciones y acciones a seguir con la finalidad de mejorar la labor docente e imagen institucional. Es decir, que el desarrollo de la institución demanda el esfuerzo de todos de forma consensuada para lograr objetivos comunes, en este caso es la mejora de la práctica pedagógica en forma individual y colectiva que asegurará la mejora de los aprendizajes de todos los estudiantes.

Por otra parte, Rodríguez y Barraza (2015), afirman que trabajar de modo colegiado es congrega a los docentes que están vinculados con la enseñanza de los estudiantes, con el propósito de propiciar espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica y resolver situaciones problemáticas y enriquecer la labor de cada participante. De este modo, el trabajo colegiado permite reunir a los docentes involucrados en el proceso de enseñanza para reflexionar sobre la práctica pedagógica determinando las fortalezas y debilidades, para superar las dificultades presentadas y enriquecer el trabajo de cada docente.

Asimismo, López (2007), sostiene que el trabajo colegiado va asociado a un trabajo cooperativo, existiendo una reciprocidad entre un conjunto de personas que diferencia y contrastan puntos de vista, llegando a un proceso de construcción del conocimiento. Dentro de este marco el trabajo colegiado es conformar un equipo capaz de comunicar, concertar, compartir conocimientos y experiencias u objetivos comunes.

En virtud, a lo expuesto, podemos afirmar que el trabajo colegiado es la reunión de profesionales de una institución, para tratar temas en común y generar la construcción de nuevos saberes y práctica pedagógica para lograr las metas propuestas.

Monitoreo y acompañamiento

En cuanto a la estrategia de monitoreo y acompañamiento para generar espacios de reflexión con información obtenida en las aulas, tienen como finalidad la mejora de la práctica pedagógica y de los aprendizajes a cargo del equipo directivo, según el Marco del buen Desempeño del Directivo.

Es necesario definir ambos términos, para lo cual tomamos como referencia (MINEDU, 2013).

Monitoreo pedagógico: En el marco de la enseñanza-aprendizaje, se entiende por monitoreo como el recojo, en el campo, de la información y análisis de los datos obtenidos de los procesos y productos pedagógicos para asumir decisiones adecuadas.

Acompañamiento pedagógico: Es una estrategia importante para la formación profesional de los docentes; se fundamenta en un trabajo cercano donde hay intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, en un ambiente de trato horizontal. Para ello se requiere una interacción auténtica en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica contextualizado a la realidad de la institución.

Según Haddad (2002) el monitoreo pedagógico son acciones planificadas y regulares que busca conocer la realidad del trabajo docente en aula, con la finalidad de ayudar y orientar la labor educativa del docente logrando mejorar y optimizar la calidad y eficiencia de los servicios educativos.

Para Sovero (2012, p. 217) el acompañamiento es la acción de asesoría continua, la aplicación de estrategias y asistencia técnica, donde una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece apoyo constante y especializado al docente en temas relevantes a su práctica pedagógica.

Vezub y Alliaud (2012, p. 42-43) considera cinco ejes de implementación del acompañamiento pedagógico externo realizado a los docentes noveles como parte del proceso de formación continua:

El acompañamiento como relación terapéutica o apoyo a las relaciones personales, centra el interés en la dimensión personal e interpersonal del docente, aspectos relacionados con la interrelación con sus pares, directivos, padres y estudiantes. Está dirigido a mejorar la convivencia en la escuela.

El acompañamiento como servicio técnico. El acompañante debe recoger información a fin de identificar los problemas que afectan la práctica pedagógica del docente, brindando una asesoría individualizada.

El acompañamiento como cierre del proceso de formación y habilitación profesional. El acompañamiento tiene como objetivo desarrollar en los docentes las habilidades y capacidades que requiere el docente en la práctica y que no completó en su proceso de formación inicial. El acompañamiento como proceso de mutua formación y retroalimentación. Se trabaja desde una perspectiva horizontal, dialógica y colaborativa, el rol del acompañante es ayudar a que el docente perciba, comprenda y formule su problemática a partir de la reflexión; elabore estrategias de acción que promuevan la mejora de la enseñanza.

Grupos de Interaprendizaje

Respecto a los grupos de interaprendizaje (GIA) como estrategia para fortalecer las habilidades de los docentes en la prevención y resolución de conflictos, se entiende según Minedu (2018), como una estrategia para formación de docentes en servicio, donde se permite intercambiar experiencias y reflexiones colectivas que orientan a la construcción progresiva de su desarrollo pedagógico y a la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje.

También los GIAS según Minedu (s/f), son equipos de docentes que trabajan en forma cooperativa, con la finalidad de dar respuestas pertinentes a las necesidades de formación de los docentes. En los cuales se realiza una lectura de la práctica pedagógica, es decir, la acción sobre la acción.

Asimismo, considera que los GIA tienen como objetivos:

Responder en forma pertinente a las necesidades de formación de los docentes en ejercicio.

Promover la formación de grupos de trabajo mediante el trabajo cooperativo.

Reforzar colectivamente la aplicación de estrategias del currículo, enfoques o materiales educativos.

El desarrollo de los GIAS tendría la siguiente ruta:

Sensibilizar a los participantes para el trabajo en equipo.

Presentación del desarrollo del GIA.

Reforzamiento de las capacidades de los docentes teniendo en cuenta sus necesidades formativas.

Elaboración de los documentos curriculares, tales como: unidades de aprendizaje o sesiones.

Evaluación para medir el avance de los logros.

Aportes de experiencias realizadas sobre el problema

Gestión curricular: Trabajo colegiado

El estudio realizado por Rodríguez y Barraza (2015) en su tesis "Uso de estrategias de enseñanza para mejorar el promedio en el bachillerato", llevada a cabo en una escuela media superior de Durango. La cual tuvo como objetivo incrementar el promedio escolar de los alumnos de la generación 2009-2012 de la Educación Media Superior a Distancia. Los logros de esta investigación muestran que los docentes sobre el trabajo colegiado tienen una opinión positiva, señalaron que trabajando en equipo las cosas funcionan mejor, en esta perspectiva manifiestan que trabajar en consenso es percibido como el principal medio para poder poner en marcha una actividad y definir cómo se procederá. Asimismo, los docentes señalan que es imprescindible trabajar en un marco de respeto, disciplina, servicio, tolerancia, compromiso, disposición y responsabilidad para realizar las actividades compartiendo experiencias; se mejora como profesor. El trabajo de investigación arroja como resultado, una mejora en la práctica docente debido a la constante reflexión y se ha logrado un paso en el camino de la colaboración contribuyendo con ello a la profesionalización docente y a la mejora del promedio de los alumnos.

Rodríguez y Barraza (2015), en su estudio de investigación: Uso de estrategias de enseñanza para mejorar el promedio en el bachillerato. El cual tenía como objetivo general el incrementar el promedio escolar de los alumnos de generación 2009-2012 de la Educación Media Superior a Distancia N° 21 de Durango. Las estrategias se implementaron mediante el trabajo colegiado entre el coordinador y los profesores. Los resultados de la propuesta de intervención fueron: Los profesores consideraron al trabajo

colegiado como positivo porque en equipo decidieron las acciones a seguir, los acuerdos se dieron a través del diálogo y la negociación, en un ambiente de respeto a las opiniones de los demás. La reflexión continua de la práctica promovió la solución a las situaciones problemáticas que se les presentaban; señalan que la labor del director fue muy importante, como guía y participante activo durante las reuniones. Concluyen que se produjo la mejora de los profesores en el ámbito personal y profesional, logrando de esta manera el incremento del promedio de los estudiantes.

Acompañamiento Pedagógico

Mairena (2015), en su tesis de maestría de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua: Acompañamiento pedagógico y desempeño de los docentes noveles en los departamentos de Física y tecnología educativa de la Facultad de Educación e Idiomas de Managua” realizado para determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño de los docentes noveles. Concluye que, los docentes no están satisfechos con el acompañamiento pedagógico que se realiza porque carece de una planificación y no se les brinda ningún tipo de seguimiento a los docentes en su nueva etapa como profesional, por lo cual urge un plan de acompañamiento que potencie el desarrollo de habilidades y destrezas como profesional para brindar procesos de evaluación con fines de mejorar el desempeño como docente y el logro de la calidad en el proceso enseñanza – aprendizaje. Pacheco (2016), en su investigación: El acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativa de educación primaria del distrito de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa. La cual tenía como objetivo determinar la relación entre el acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes, constituida por una muestra de 6 directores y 79 profesores. Se aplicó como instrumentos el test de acompañamiento y el de desempeño. Los resultados obtenidos permitieron concluir que si existe altos niveles de relación entre las variables de acompañamiento pedagógico de los directores y el desempeño laboral de los docentes.

Grupos de interaprendizaje

Flores (2017), en su tesis: Liderazgo escolar efectivo para mejorar el nivel de desempeño de los docentes de cuarto grado de primaria de Moquegua. El objetivo fue analizar la influencia del liderazgo escolar efectivo en la mejora del nivel de desempeño de los docentes de cuarto grado de primaria de la institución educativa N° 43025 de Moquegua. Las conclusiones fueron: La conformación de grupos de interaprendizaje docente logro que

los docentes trabajaran en equipo, desarrollando actitudes de confianza y apoyo mutuo; y a través de ello construyeran sus aprendizajes y a la vez fortalecieran sus capacidades sobre los enfoques y metodologías didácticas, en especial en las áreas de comunicación. Otro aspecto que se mejoró es el monitoreo y acompañamiento como parte de la gestión escolar, el mismo que debe ser contextualizado a la I.E.

Flores (2015), en la tesis titulada: Acompañamiento pedagógico y grupos de interaprendizaje en el desempeño de los docentes de segundo grado de primaria de las escuelas estatales de la Ugel 03 – Lima, la muestra estuvo conformada por 215 profesores. El objetivo de la investigación fue determinar la influencia del acompañamiento pedagógico y los grupos de interaprendizaje en el desempeño docente en el marco de la estrategia de soporte pedagógico. Los resultados permitieron concluir que la variabilidad del desempeño docente está en un 50,7% de relación con el acompañamiento pedagógico y los grupos de interaprendizaje. Coincidiendo con otros estudios que afirman que la retroalimentación contextualizada a la práctica pedagógica es un factor muy influyente para el fortalecimiento de las competencias docentes, pero ésta debe darse a través del aprendizaje colaborativo.

Propuesta de implementación y monitoreo del plan de acción

Mediante esta propuesta se pretende elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes en comprensión de textos escritos, a través de las estrategias: trabajo colegiado, visita a aula y GIAS.

Matriz de plan de acción: objetivo general, específico, dimensiones, acciones y metas.

Problema: Insatisfactorio nivel de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundaria en comprensión de textos escritos de la institución educativa N° 89004 Manuel González Prada – Chimbote.					
Objetivo General	Objetivo Específico	Dimensiones	Estrategias/ Alternativas de solución	Acciones	Metas
Elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes del nivel secundaria en comprensión de textos escritos de la Institución Educativa N° 89004 Manuel González Prada - Chimbote	Planificar las sesiones de aprendizaje considerando el enfoque comunicativo en forma colegiada a fin de elevar los niveles de aprendizaje.	Gestión curricular	Trabajo colegiado	A1 Primera reunión de trabajo colegiado para analizar una sesión de aprendizaje propuesta por Perueduca. A2 Segunda reunión de trabajo colegiado para contextualizar una sesión de aprendizaje propuesta por Perueduca. A3 Tercera reunión de trabajo colegiado para elabora una sesión de aprendizaje según el enfoque comunicativo.	Sesiones de aprendizaje planificadas considerando el enfoque comunicativo en un 70%
	Implementar espacios de reflexión de la práctica pedagógica para la mejora continua del desempeño profesional.	Monitoreo, acompañamiento y evaluación	Visita a aula GIA	B1. Consensuar los desempeños a monitorear y primera visita a aula y GÍA B2. Segunda visita a aula y GIA B3 Tercera visita a aula	90% de los directivos implementan el proceso del MAE
	Fortalecer las habilidades de los docentes en la prevención y resolución de conflictos para la mejora del clima en el aula.	Clima escolar	GIA	C1 Primera GÍA sobre habilidades socioemocionales. C2 Segunda GÍA sobre prevención de conflictos. C3 Tercera GÍA sobre resolución de conflictos.	Docentes fortalecen sus habilidades en prevención y resolución de conflictos un 80%.

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de la implementación de plan de acción: cronograma, responsables y recursos humanos

Objetivos Específicos	Acciones organizadas según dimensión	Meta	Responsables	Recursos														
				Humanos / materiales	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Planificar las sesiones de aprendizaje considerando el enfoque comunicativo en forma colegiada a fin de elevar los niveles de aprendizaje	A1. Reunión de Trabajo colegiado de los resultados de la evaluación en el área de comunicación	Sesiones de aprendizaje planificadas considerando el enfoque comunicativo en un 70%	Directivo y profesores	Lista de asistencia, equipo tecnológico, Copias de los cuadros estadísticos	x	x					x					X		
	A2. Reunión de trabajo colegiado sobre elaboración de sesiones aplicando los procesos didácticos de la comprensión lectora		Directivo y profesores	Fichas evaluativas, Manual del MBDD	x	x					x	X						
	A3. Reunión de trabajo colegiado sobre formulación de preguntas con los tres niveles (literal, inferencial y crítico).		Directivo y profesores	Papel, manual del MBDD	x		x		x			x					x	
Implementar espacios de reflexión de la práctica pedagógica para la mejora continua del desempeño profesional	B1. Consensuar los desempeños a monitorear y primera visita a aula y GÍA	90% de los directivos implementan el proceso del MAE	Directivo y profesores	Lista de asistencia, equipo tecnológico, Copias de los cuadros estadísticos y manual del MBDD	X	X					x							
	B2. . Segunda visita a aula y GIA		Directivo y Profesores	Lista de asistencia, copias, sesiones de aprendizaje, Programación curricular de primaria			x	X										
	B3.. Tercera visita a aula		Directivo y Profesores	Lista de asistencia, material educativo impreso					x			X	X				X	
Fortalecer las habilidades de los docentes en la prevención y resolución de conflictos para la mejora del clima en el aula	C1 Primera GÍA sobre habilidades socioemocionales	Docentes fortalecen sus habilidades en prevención y resolución de conflictos 80%.	Directivo profesores	Acta de asistentes de docentes y padres de familia.	X													
	C2. Segunda GÍA sobre prevención de conflictos.		Director, profesores	Copias, Acta de asistentes, cuaderno anecdótico.			x		x									
	C3.. Tercera GÍA sobre resolución de conflictos.		Director, profesores	Separatas, lista de asistentes, papel, cinta.								x	x				X	

Fuente : Elaboración propia.

Presupuesto

Matriz del monitoreo y evaluación

Acciones organizadas según dimensión	Recursos	Fuente de financiamiento	Costo
A1 Primera reunión de trabajo colegiado para analizar una sesión de aprendizaje propuesta por Perueduca	Lista de asistencia, copias, equipo tecnológico y Manual del MBDD	Recursos propios (donación)	S/ 10.00
A2. Reunión de trabajo colegiado sobre elaboración de sesiones aplicando los procesos didácticos de la comprensión lectora	Lista de asistencia, copias, Manual del MBDD, sesiones de aprendizaje.	Recursos propios (donación)	S/ 10.00
A3. Reunión de trabajo colegiado sobre formulación de preguntas con los tres niveles (literal, inferencial y crítico).	Lista de asistencia, material educativo, Manual del MBDD, equipo tecnológico	Recursos propios (donación)	S/10.00
B1. Consensuar los desempeños a monitorear y primera visita a aula y GÍA	Lista de asistencia, equipo tecnológico, manual de MBDD y copias	Recursos propios (donación)	S/ 10.00
B2. . Segunda visita a aula y GIA	Fichas evaluativas, Manual del MBDD	Recursos propios (donación)	S/ 1.00
B3.. Tercera visita a aula	Fichas evaluativas	Recursos propios	S/ 1.00
C1 Primera GÍA sobre habilidades socioemocionales	Acta de asistentes de docentes, copias y equipo tecnológico	Recursos propios (donación)	S/ 10.00
C2. Segunda GÍA sobre prevención de conflictos.	Copias, Acta de asistentes, cuaderno anecdótico. equipo tecnológico	Recursos propios (donación)	S/ 20.00
C3.. Tercera GÍA sobre resolución de conflictos.	Lista de asistentes, papel, cinta, equipo tecnológico	Recursos propios (donación)	S/ 10.00
TOTAL			S/ 82.00

Acciones organizadas según dimensión	Nivel de logro de las acciones (0 – 5)	Fuente de verificación (evidencias que sustentan el nivel de logro)	Responsables	Periodicidad	Aportes y/o dificultades según el nivel de logro	Reformular acciones para mejorar nivel de logro
A1		Resultados ECE Actas de evaluación, evaluación diagnóstica, proceso y salida	Director	II bimestre		
A2		Sesiones de aprendizaje	Director, profesores.	IV bimestre		
A3		Compendio de preguntas	Director y docentes	I bimestre		
B1		Actas de compromiso	Director	I bimestre		
B2		Fichas de autoevaluación	Docente	IV bimestre		
B3		Plan de mejora personal	Docente	IV bimestre		
C1		Actas de compromiso, fotografías	Director	I bimestre		
C2		Acta de compromiso, fotografías	Director, docentes	I bimestre		
C3		Compendio de estrategias, panel de exposición	Director, docentes	III bimestre		

Fuente : Elaboración propia.

VALORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

NIVEL DE LOGRO DE LA ACCIÓN	CRITERIOS
0	No implementada (requiere justificación)
1	Implementación inicial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
2	Implementación parcial (dificultades en su ejecución, requiere justificación)
3	Implementación intermedia (ejecución parcial, pero sigue de acuerdo a lo programado)
4	Implementación avanzada (avanzada de acuerdo a lo programado)
5	Implementada (completamente ejecutada)

Conclusión

El logro de aprendizaje de los estudiantes tiene una relación directa con el desarrollo académico de los docentes y el liderazgo pedagógico, en tal sentido la labor del directivo implica generar espacios de reflexión crítica a partir de la práctica pedagógica para fortalecer las capacidades de los docentes y de esta manera elevar los niveles de aprendizaje de los estudiantes en el área de Comunicación.

Los resultados desfavorables en comprensión de textos escritos que tienen los estudiantes del nivel secundario de la institución, se debe al trabajo aislado que realizan los docentes, así como las dificultades en la planificación de las sesiones de aprendizaje según el enfoque comunicativo, el monitoreo se realiza con instrumentos estandarizados, pero no concluye con el proceso de reflexión crítica de la práctica pedagógica o acompañamiento; en el clima del aula los conflictos que se presentan entre estudiantes no son tratados adecuadamente.

La Institución Educativa N° 89004 Manuel González Prada Chimbote tiene un alto porcentaje de estudiantes que no logran los aprendizajes previstos en comprensión de textos escritos por la inadecuada aplicación del enfoque comunicativo, escasos espacios de reflexión de la práctica pedagógica y el inadecuado manejo de estrategias de prevención y resolución de conflictos en el aula.

Teniendo en cuenta las tendencias actuales, que plantean como alternativa para la mejora del desempeño profesional la formación de los docentes en servicio, se propone implementar el trabajo colegiado y los grupos de interaprendizaje como estrategias para la mejora de la práctica pedagógica.

Referencias

- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación* – Volumen 7, Número 1. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num1/editorial.pd>
- Consejo Nacional de Educación, ((2014). *El Enfoque Territorial y la Gestión Descentralizada de la Educación*. Lima, Perú.
- Cuba, S. (2015). *La chakana del modelo de escuela. Notas para una metodología de construcción participativa*. Lima: ILLA – Soluciones Educativas.
- Fierro, C. (1998). *Construir el trabajo colegiado: Un capítulo necesario en la transformación de la escuela*. León, México: Universidad Iberoamericana.
- Guerrero, I. (2016). *¿Y cómo haría un director escolar para gestionar el currículo?*. Recuperado de <https://www.educacionperu.org/transformar-las-practicas-o-el-dificil-arte-de-comunicar-el-cambio/>
- Haddad, J. y otros (1998). *Aportes Conceptuales para la Construcción de Mecanismos para el Monitoreo de los Procesos Educativos*. Revista vol. 011
- López, A. (2007). *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Grao.
- Malpica, F. (2013). *8 ideas clave. Calidad de la práctica educativa. Referentes, indicadores y condiciones para mejorar a enseñanza-aprendizaje*. Barcelona: Grao.
- Ministerio de Educación (2006a). *Orientaciones para el trabajo pedagógico del área de comunicación*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2006b). *Comprendiendo la escuela desde su realidad cotidiana: estudio cualitativo en cinco escuelas estatales de Lima*. Recuperado de <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=qKU-QvMMK2w%3D&tabid=1282&mid=3693>
- Ministerio de Educación (2007). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Lima, Minedu.
- Ministerio de Educación (2012). *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima: Minedu.
- MINEDU, 2013. *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2014). *Marco de Buen Desempeño Directivo*. Lima: Minedu.

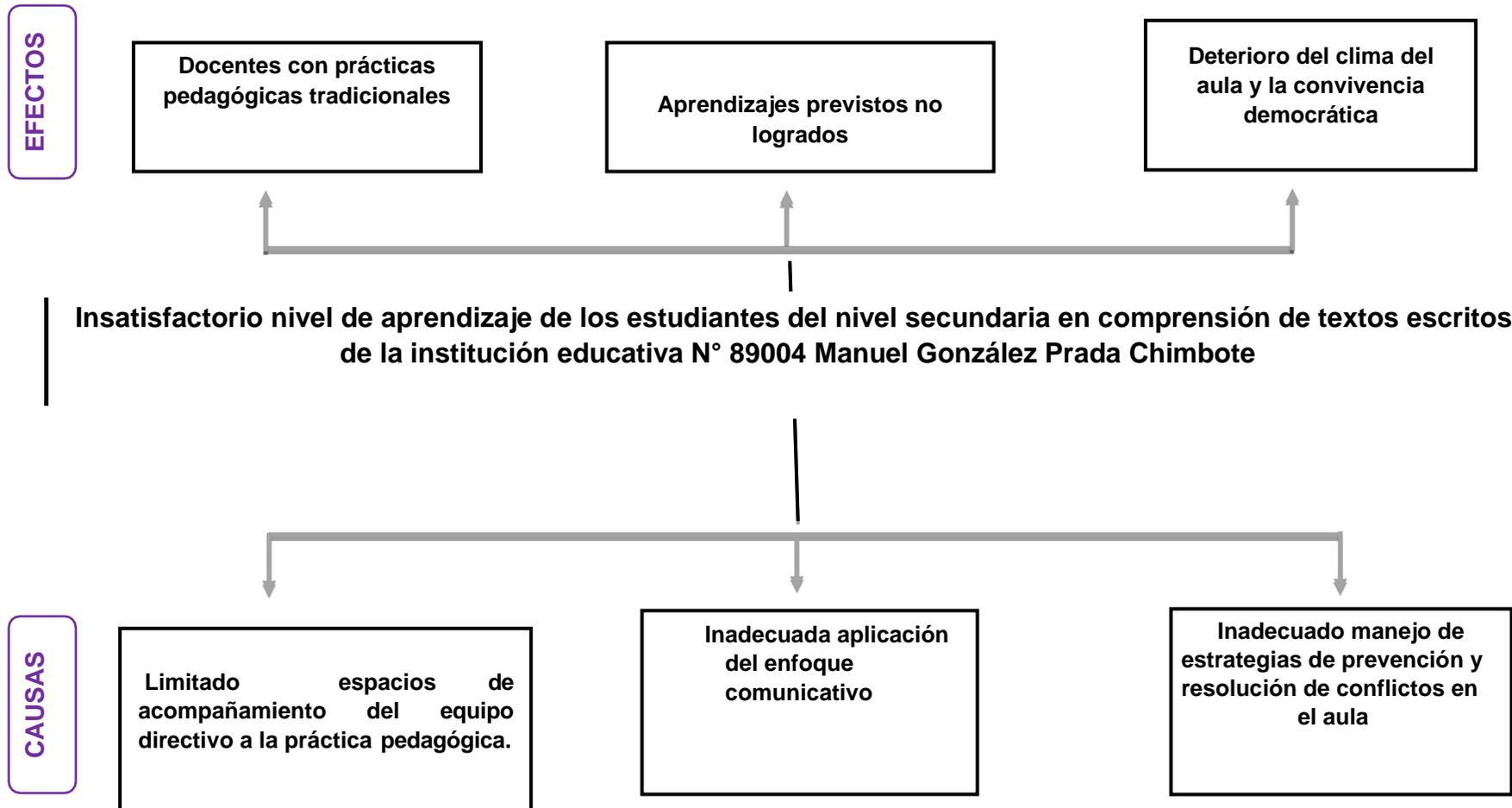
- Ministerio de Educación (2016a). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2016b). *Compromisos de gestión escolar y Plan anual de trabajo de la IE 2017*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2017a). *El Perú en PISA 2015. Informe nacional de resultados*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2017b). *¿Cuánto aprenden nuestros estudiantes? Resultados de la ECE 2016*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Resultados-Nacionales-2016.pdf>
- Ministerio de Educación (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (s/f). *Manual de capacitación para el ciclo intermedio. Educación básica Alternativa*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/41591659.pdf>
- Ministerio de Educación, (2018). *Acompañamiento pedagógico 2018. Dirección de formación docente en servicio*. Lima: Minedu.
- Organización de las Naciones Unidas, (s/f). *Cumbre mundial sobre el desarrollo sostenible*. Recuperado de <http://www.who.int/mediacentre/events/meetings/2015/un-sustainable-development-summit/es/>
- Robinson, V. Lloyd, C. y Rowe, K. (2008). *The impact of leadership on school outcomes: An analysis of the differential effects of leadership type*. En: Educational Administration Quarterly.
- Rodríguez, L. (2015). *Acompañamiento pedagógico y grupos de interaprendizaje en el desempeño docente Ugel 03. Lima*. Tesis. Universidad César Vallejo. Recuperada de <https://core.ac.uk/download/pdf/154577108.pdf>
- Rodríguez, F. y Barraza, L. (2015). *Uso de estrategias de enseñanza para mejorar el promedio en el bachillerato*. México: Instituto Universitario Anglo Español.
- Rodríguez, F. y Barraza, L. *El trabajo colegiado y su influencia en la aplicación de estrategias de enseñanza*. México: Instituto Universitario Anglo Español.
- Serrano, L., (2004). *El trabajo colegiado como medio de formación para maestros de primaria*. Tesis de maestría. Recuperada de <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3982/TOG%20Liliana%20Serrano.pdf?sequence=2>

Vezub, L. y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principiantes de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de cultura y deporte.

ANEXOS

Anexo 1

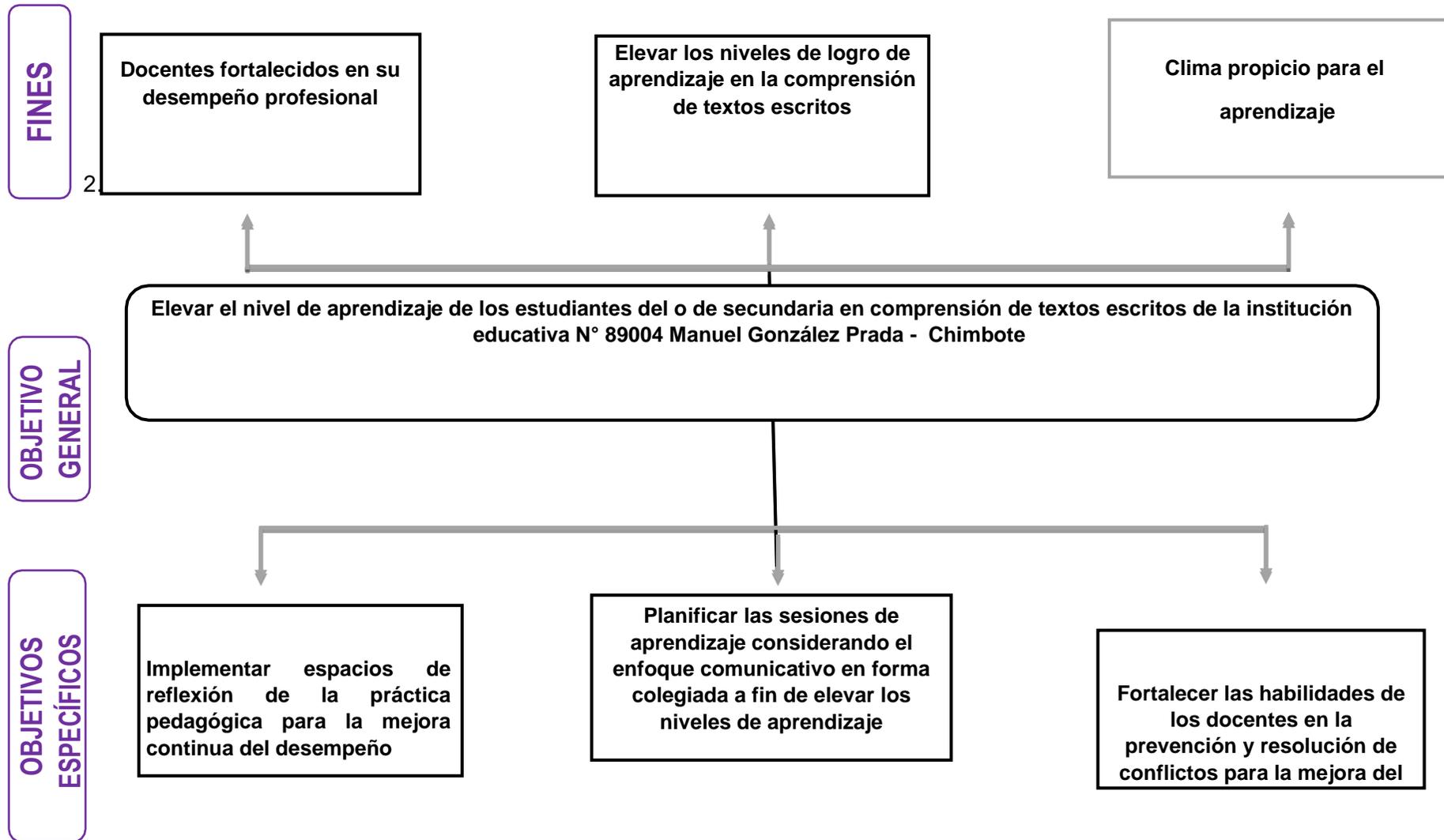
Árbol de problemas



Fuente : Elaboración propia.

Anexo 2

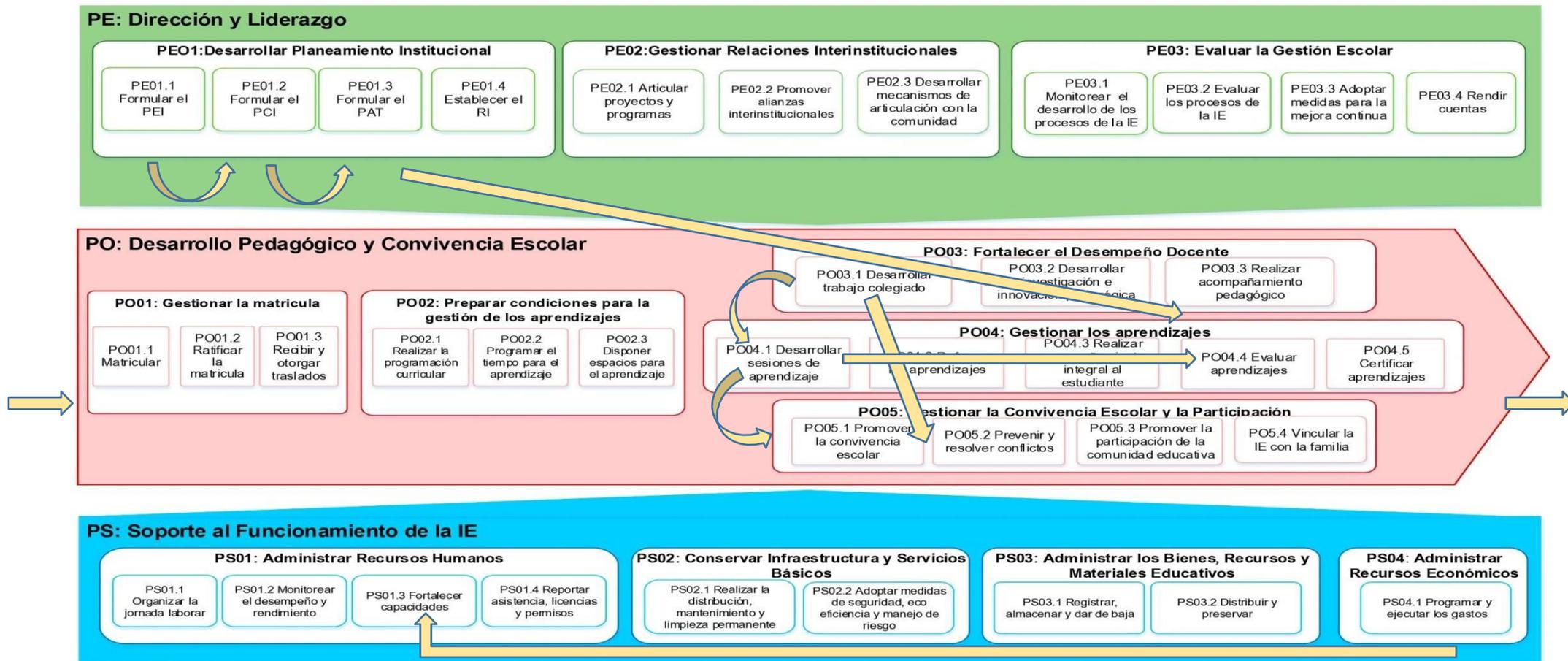
Árbol de objetivos



Fuente : Elaboración propia.

Anexo 3

Mapa de Procesos de la Institución Educativa



Fuente : Adaptado del Módulo 2 de Planificación Curricular. Minedu (2016).

Anexo 4



I.E. MANUEL GONZÁLEZ PRADA
JR. ALFONSO 8VA. CUADRA - CHIMBOTE



INSTRUMENTO: GUIA DE ENTREVISTA

DIRECTIVO: MARCO ANTONIO ALVITES QUEZADA

INSTRUCCIÓN: Estimado docente, con este instrumento deseamos realizar un diagnóstico a través de la información que nos brindes, la cual influirá en la mejora de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

DOCENTE: N° **GRADO:** **NIVEL:**.....

PREGUNTAS:

1. ¿Qué entiende por conflicto en el aula?

.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Será posible prevenir los conflictos entre estudiantes en el aula? ¿De qué manera?

.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Ante un conflicto entre estudiantes en el aula? ¿Cómo lo solucionaría?

.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿Conoce estrategias para prevenir y solucionar conflictos entre estudiantes? ¿Explica cuáles?

.....
.....
.....
.....
.....

Anexo 5

MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO AL DESEMPEÑO DOCENTE – (MADD 2018)

NOMBRE DE LA I.E.			
REGIÓN		UGEL	
APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE VISITADO			
NIVEL		ESPECIALIDAD	
DATOS DE LA OBSERVACIÓN			
GRADO		ÁREA CURRICULAR	
FECHA		HORA DE INICIO/TÉRMINO	
NOMBRE COMPLETO DEL MONITOR			

NIVELES DE LOGRO

Marque con una equis (X) el nivel de logro que alcanzó el docente observado en cada uno de los cinco desempeños. Además, en el caso de los desempeños: *Propicia un ambiente de respeto y proximidad* y *Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes*, si el docente es ubicado en el nivel I, indique si merece una marca.

NIVEL IV	NIVEL III	NIVEL II	NIVEL I
DESTACADO	SATISFACTORIO	EN PROCESO	INSATISFACTORIO
Se observa todas las conductas deseadas en el desempeño del docente.	Se observa la mayoría de conductas deseadas en el desempeño del docente.	Se observa tanto logros como deficiencias que caracterizan al docente en este nivel.	No alcanza a demostrar los aspectos mínimos del desempeño.

INSTRUMENTO 1: OBSERVACION EN AULA

1. DESEMPEÑO: INVOLUCRA ACTIVAMENTE A LOS ESTUDIANTES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Descripción del desempeño:

Promueve el interés de los estudiantes por las actividades de aprendizaje propuestas y les ayuda a ser conscientes del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.

Aspectos a observar:

Acciones del docente para promover el interés y/o la participación de los estudiantes en las actividades de aprendizaje.
 Proporción de estudiantes involucrados en la sesión.
 Acciones del docente para favorecer la comprensión del sentido, importancia o utilidad de lo que se aprende.

DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE

NIVELES

IV	III	II	I

El docente involucra activamente a todos o casi todos los estudiantes en las actividades de aprendizaje propuestas. Además, promueve que comprendan el sentido de lo que aprenden.

El docente involucra a la gran mayoría de los estudiantes en las actividades de aprendizaje propuestas.

El docente involucra al menos a la mitad de los estudiantes en las actividades de aprendizaje propuestas.

El docente no ofrece oportunidades de participación. O más de la mitad de estudiantes está distraído, muestra indiferencia, desgano o signos de aburrimiento.

EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)

.....

2. DESEMPEÑO: PROMUEVE EL RAZONAMIENTO, LA CREATIVIDAD Y/O EL PENSAMIENTO CRÍTICO

Descripción del desempeño:

Propone actividades de aprendizaje y establece interacciones pedagógicas que estimulan la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.

Aspectos a observar:

- Actividades e interacciones (sea entre docente y estudiantes, o entre estudiantes) que promueven efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico.

DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE

NIVELES

	IV	III	II	I
El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico durante la sesión en su conjunto.				
El docente promueve efectivamente el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión.				
El docente intenta promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico al menos en una ocasión, pero no lo logra.				
El docente propone actividades o establece interacciones que estimulan únicamente el aprendizaje reproductivo; es decir, están enfocados en hacer que los estudiantes aprendan de forma reproductiva o memorística datos o definiciones, o que practiquen ejercicios (como problemas-tipo o aplicación de algoritmos), técnicas o procedimientos rutinarios, o que copien información del libro de texto, la pizarra u otros recursos presentes en el aula.				
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)				
.....				
.....				

3. DESEMPEÑO: EVALÚA EL PROGRESO DE LOS APRENDIZAJES PARA RETROALIMENTAR A LOS ESTUDIANTES Y ADECUAR SU ENSEÑANZA				
Descripción del desempeño: Acompaña el proceso de aprendizaje de los estudiantes, monitoreando sus avances y dificultades en el logro de los aprendizajes esperados en la sesión y, a partir de esto, les brinda retroalimentación formativa y/o adecúa las actividades de la sesión a las necesidades de aprendizaje identificadas.				
Aspectos a observar:				
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo que realiza el docente del trabajo de los estudiantes y de sus avances durante la sesión. • Calidad de la retroalimentación que el docente brinda y/o la adaptación de las actividades que realiza en la sesión a partir de las necesidades de aprendizaje identificadas. 				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	NIVELES			
	IV	III	II	I
El docente monitorea activamente a los estudiantes y les brinda retroalimentación por descubrimiento o reflexión (guía el análisis para encontrar por ellos mismos una solución o una estrategia para mejorar o bien para que ellos reflexionen sobre su propio razonamiento e identifiquen el origen de sus concepciones o de sus errores).				
El docente monitorea activamente a los estudiantes, y les brinda retroalimentación descriptiva y/o adapta las actividades a las necesidades de aprendizaje (sugiere en detalle qué hacer para mejorar o especifica lo que falta para el logro).				
El docente monitorea activamente a los estudiantes, pero solo les brinda retroalimentación elemental (indica únicamente si la respuesta es correcta o incorrecta, da la respuesta correcta o señala dónde encontrarla).				
El docente no monitorea o lo hace muy ocasionalmente (es decir, destina menos del 25 % de la sesión a recoger evidencia de la comprensión y progreso de los estudiantes). O ante las respuestas o productos de los estudiantes, el docente da retroalimentación incorrecta o bien no da retroalimentación de ningún tipo. O el docente evade las preguntas o sanciona las que reflejan incomprensión y desaprovecha las respuestas equivocadas como oportunidades para el aprendizaje.				

EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)				
.....				
.....				

5. DESEMPEÑO: REGULA POSITIVAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS ESTUDIANTES				
Descripción del desempeño: Las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes. El docente previene comportamiento inapropiado o lo dirige eficazmente a través de mecanismos formativos que promueven la autorregulación buen comportamiento y permiten que la sesión se desarrolle sin mayores contratiempos.				
Aspectos a observar:				
<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de mecanismos que emplea el docente para regular el comportamiento y promover el respeto de las norma convivencia en el aula: formativos, de control externo, de maltrato. • Eficacia con que el docente implementa los mecanismos para regular el comportamiento de los estudiantes, lo que se tra en la mayor o menor continuidad en el desarrollo de la sesión. 				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	NIVELES			
	IV	III	II	I
El docente siempre utiliza mecanismos formativos para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz.				
El docente utiliza predominantemente mecanismos formativos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes de manera eficaz.				

El docente utiliza predominantemente mecanismos formativos y nunca de maltrato para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es poco eficaz. O el docente utiliza predominantemente mecanismos de control externo, aunque nunca de maltrato, para regular el comportamiento de los estudiantes, pero es eficaz, favoreciendo el desarrollo continuo de la mayor parte de la sesión.			
Para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, el docente utiliza predominantemente mecanismos de control externo y es poco eficaz, por lo que la sesión se desarrolla de manera discontinua (con interrupciones, quiebres de normas o contratiempos). O no intenta siquiera redirigir el mal comportamiento de los estudiantes, apreciándose una situación caótica en el aula. O para prevenir o controlar el comportamiento inapropiado en el aula, utiliza al menos un mecanismo de maltrato con uno o más estudiantes.			
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)			
.....			
.....			
.....			

4. DESEMPEÑO: PROPICIA UN AMBIENTE DE RESPETO Y PROXIMIDAD				
Descripción del desempeño: Se comunica de manera respetuosa con los estudiantes y les transmite calidez o cordialidad dentro del aula. Además, está atento y es sensible a sus necesidades afectivas o físicas, identificándolas, y respondiendo a ellas con comprensión y empatía.				
Aspectos a observar:				
<ul style="list-style-type: none"> • Trato respetuoso y consideración hacia la perspectiva de los estudiantes. • Cordialidad o calidez que transmite el docente. • Comprensión y empatía del docente ante las necesidades afectivas o físicas de los estudiantes. 				
DESCRIPCIÓN DEL NIVEL A QUE CORRESPONDE	NIVELES			
	IV	III	II	I
El docente es siempre respetuoso con los estudiantes y muestra consideración hacia sus perspectivas. Es cordial con ellos y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.				
El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, es cordial y les transmite calidez. Siempre se muestra empático con sus necesidades afectivas o físicas. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.				
El docente es siempre respetuoso con los estudiantes, aunque frío o distante. Además, interviene si nota faltas de respeto entre estudiantes.				
Si hay faltas de respeto entre los estudiantes, el docente no interviene o el docente, en alguna ocasión, falta el respeto a uno o más estudiantes.				
<i>Marque "SI" si el docente faltó el respeto a algún estudiante durante la sesión observada.</i>				Sí: ____ No: _
EVIDENCIAS (CONDUCTAS OBSERVADAS)				
.....				
.....				

PUNTAJE TOTAL

(5-8)	(9 - 13)	(14 - 17)	(18 -20)
INSATISFACTORIO	EN PROCESO	SATISFACTORIO	DESTACADO

INSTRUMENTO 2: PLANIFICACIÓN CURRICULAR

Marque con una (X) según corresponda y consigne en la última columna la evidencia que fundamenta su evaluación, siguiendo lo establecido.

CRITERIOS	No se cumple	Se cumple parcialmente	Cumplido	Evidencias que sustentan su respuesta
La programación anual presenta una distribución de las competencias y capacidades vinculadas en el área curricular.				
La programación anual presenta los propósitos de aprendizaje para el grado escolar (competencias, capacidades y enfoques), en relación a las necesidades identificadas.				
La situación significativa de la unidad didáctica está vinculada con las competencias, desempeños y enfoques transversales a desarrollar.				
La secuencia de sesiones planteada en la unidad permite observar la combinación de diversas competencias y está relacionada con los retos de la situación significativa.				
Las evidencias e instrumentos de evaluación están relacionados con los propósitos de aprendizaje (competencias, desempeños y enfoques transversales).				
La unidad didáctica prevé el uso de diversos recursos y materiales educativos, considerando los de la zona, de acuerdo con los propósitos.				
El título de la sesión precisa lo que van a aprender los estudiantes				
Los propósitos de aprendizaje indican las competencias, los desempeños y las actitudes observables (enfoques transversales) de la unidad didáctica.				
El diseño considera estrategias de organización variadas y contextualizadas (en pequeños grupos, trabajo en parejas, trabajo con monitores, trabajo en grupo clase, trabajo individual, etc.).				
Los contenidos de aprendizaje desarrollados en la sesión están vinculados a problemas o situaciones de la vida cotidiana, a la actualidad y/o los intereses de los estudiantes.				
El cierre de la sesión considera actividades para extraer conclusiones, puntualizar alguna idea, un procedimiento, la solución o soluciones encontradas, etc.				

- Todos los documentos de planificación curricular deben estar visados y aprobados por los directivos responsables.

INSTRUMENTO 3: INCORPORACIÓN DEL CURRÍCULO REGIONAL – ANCASH

CRITERIOS	No se cumple	Se cumple parcialmente	Cumplido	Evidencias que sustentan su respuesta
1 Planificación: El/la docente presenta en su planificación curricular situaciones significativas que incluye las Necesidades de Aprendizaje Regionales (NAR).				
2 Ejecución: El/la docente ejecuta los procesos pedagógicos y didácticos a partir de situaciones significativas relacionadas a las Necesidades de Aprendizaje Regionales (NAR).				

COMENTARIO Y RECOMENDACIONES:

.....

.....

COMPROMISOS DE MEJORA DEL DOCENTE:

.....

.....

Monitor

Director de la I.E.

Docente monitoreado

Anexo 6**Resultado ECE 2016 – Segundo grado secundaria**

Comprensión Lectora	Resultados 2014	Resultados 2015	Resultados 2016
<i>Nivel de logro</i>	<i>% de estudiantes en cada nivel de logro.</i>		
Satisfactorio		7,9	8.4
En proceso		19,1	27.4
En inicio		43,8	48.4
Previo al inicio		29,2	15.8

Consolidado Actas de evaluación final

Área de Comunicación			2017
Nivel SECUNDARIA	Nro. estudiantes*		484
	Nro. de estudiantes según calificación	18-20	9
		14-17	126
		11-13	292
		0-10	57
	% de estudiantes según calificación	18-20	1.9%
		14-17	26.0%
		11-13	60.3%
		0-10	11.8%

Anexo 7



Directivo y docentes del área de comunicación



Directivo en la identificación de la problemática institucional