

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

## **PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO**



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS ESCRITOS EN LENGUA MATERNA DEL AREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81970 “ONCE DE FEBRERO” DEL DISTRITO DE CHICAMA, PROVINCIA DE ASCOPE - UGEL ASCOPE– LA LIBERTAD.

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

RUIZ GARCIA, Wilson Ricardo

La Libertad- Perú

2018

## Índice

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción.....                                                                                                                      | 1  |
| 1. Identificación de la Problemática.....                                                                                              | 3  |
| 1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....                                                                      | 3  |
| 1.2. Formulación del Problema Identificado.....                                                                                        | 4  |
| 2. Diagnóstico.....                                                                                                                    | 8  |
| 2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados .....                                                                                        | 8  |
| 2.1.1. Resultados Cuantitativos .....                                                                                                  | 8  |
| 2.1.2. Resultados Cualitativos .....                                                                                                   | 8  |
| 2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE,<br>Compromisos de Gestión Escolar y el MBD Directivo..... | 9  |
| 3. Caracterización del rol como líder pedagógico .....                                                                                 | 13 |
| 4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....                                                                                    | 16 |
| 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....                                                                          | 21 |
| 5.1 Marco Conceptual                                                                                                                   |    |
| 5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....                                                                                      | 21 |
| 5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....                                                                                                      | 21 |
| 5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....                                                                                      | 22 |
| 5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico.....                                                                                     | 23 |
| 5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico .....                                                                              | 23 |
| 5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....                                                                                                 | 24 |
| 5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....                                                                                 | 24 |
| 5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico .....                                                                               | 24 |
| 5.1.1.3 Evaluación pedagógica .....                                                                                                    | 26 |
| 5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....                                                                                                | 26 |
| 5.1.1.3.2 Modelos de evaluación.....                                                                                                   | 27 |
| 5.1.1.3.3. Métodos e instrumentos de evaluación.....                                                                                   | 27 |
| 5.1.2 Área de Comunicación                                                                                                             | 28 |
| 5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación .....                                                                                         | 28 |
| 5.1.2.2 Competencia.....                                                                                                               | 28 |
| 5.1.2.3 Estrategias metodológicas para el desarrollo de la competencia                                                                 | 28 |
| 5.1.2.2 Clima escolar.....                                                                                                             | 29 |

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 5.2. Experiencia Exitosa.....                                     | 29 |
| 6. Diseño de Plan de Acción .....                                 | 31 |
| 6.1 Objetivos.....                                                | 31 |
| 6.1.1 Objetivo general.....                                       | 31 |
| 6.1.2 Objetivos específicos.....                                  | 31 |
| 6.2 Matriz del Plan de Acción.....                                | 31 |
| 7. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....         | 35 |
| 8. Presupuesto.....                                               | 40 |
| 9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción..... | 42 |
| 10. Lecciones Aprendidas.....                                     | 44 |
| Referencias.....                                                  | 45 |

## Índice de figuras

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Figura 1. Árbol de problemas.....</i>                                | <i>7</i>  |
| <i>Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico .....</i> | <i>11</i> |
| <i>Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico .....</i>    | <i>15</i> |
| <i>Figura 4. Matriz del Plan de Acción .....</i>                        | <i>33</i> |
| <i>Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....</i> | <i>36</i> |
| <i>Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse.....</i>                     | <i>39</i> |
| <i>Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción .....</i>         | <i>40</i> |

## **Introducción**

El presente trabajo académico es producto de los estudios de segunda especialización en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico y surge de la necesidad de atender la problemática priorizada del nivel insatisfactorio en la competencia Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81970 “Once de febrero” -distrito de Chicama –UGEL Ascope, ejecutado por el Instituto Pedagógico Nacional Monterrico, en convenio con el Ministerio de Educación. El desarrollo de este programa tuvo como propósito el fortalecimiento de las competencias de los directores en el marco del Buen Desempeño del Directivo, orientado a formar directores con el enfoque de liderazgo pedagógico.

El interés para dar origen a este trabajo académico surgió desde la ejecución del diagnóstico de la realidad institucional, donde se identificaron una serie de problemas; entre ellas las que tuvieron que ver con aspectos como la gestión curricular, la convivencia, la participación de los padres de familia y el Monitoreo y Acompañamiento. De estos problemas, fue priorizado el de los rendimientos en el área de Comunicación que conllevó a tratarlo mediante la técnica del árbol de problemas y la definición de los aspectos a investigar en relación a los aspectos citados. Asimismo, se llegó a aplicar instrumentos de naturaleza cuantitativa y cualitativa para encontrar resultados que han servido de base para el planteamiento de la presente propuesta.

El presente trabajo está estructurado en diez acápites de forma integrada. En el primer acápite se presenta la situación problemática principal referido a los niveles insatisfactorios en la competencia Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna del área de Comunicación del III ciclo de Educación Básica Regular de educación primaria, haciendo uso de la técnica árbol de problemas las causas y consecuencias del problema priorizado. A si mismo se presenta las características del contexto incidiendo en sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas referidas al contexto socio cultural. En el segundo acápite se aborda el diagnóstico considerando los resultados cuantitativos y cualitativos en base a los instrumentos aplicados para recoger la información que fueron aplicados a los diversos actores de la Institución Educativa.

En el tercer acápite se trata sobre el rol del director como líder pedagógico y su relación con los procesos de gestión, los compromisos y las dimensiones de Viviane Robinson (Ministerio de Educación, 2016). En el cuarto acápite se abordará la alternativa

de solución factible incidiendo en el MAE como una estrategia relacionada al rol del director como líder pedagógico. En el quinto acápite se presenta la sustentación de la alternativa de solución en base a la relación con los procesos de gestión y los compromisos gestión institucional. En el sexto acápite se tratará sobre el diseño del plan de acción referido al objetivo general que tiene como problema priorizado, respaldado por los objetivos específicos, los cuales resulta de las causas del problema tratado.

En el séptimo acápite se tiene al plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación conteniendo los objetivos específicos con los cuales se relaciona los indicadores, estrategias, actividades, los niveles de logro, evidencias, recursos y porcentajes de logro. El octavo acápite toma en cuenta el presupuesto del plan de acción. En el acápite nueve se hacen referencia a la descripción del proceso del Plan de acción y, por el último, en el acápite diez se habla de las lecciones aprendidas durante todo el proceso de formación del liderazgo pedagógico. Se acompaña el presente con las principales referencias bibliográficas.

## **1. Identificación de la Problemática**

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa.**

La institución educativa N° 81970 “Once de febrero” está ubicada en la calle Albino Castillo, manzana D lote 1 y 2 sin número del Asentamiento Humano del mismo nombre, a la altura del kilómetro 603 de la Panamericana Norte, distrito de Chicama, provincia de Ascope, región La Libertad, se ubica a la altura del peaje, siendo esto un peligro para los estudiantes porque tienen que cruzar la pista para llegar a la Institución Educativa; asimismo se encuentra rodeada de las granjas avícolas de pato y pollo las que proliferan moscas poniendo en riesgo la salud de los estudiantes y población.

El asentamiento humano Once de Febrero, es una zona urbano marginal con una población de quinientas familias aproximadamente, teniendo como principales actividades económicas el negocio ambulatorio, el comercio formal en tiendas y pequeños restaurantes, cuenta con los servicios básicos de luz, agua entubada por horas y alcantarillado, un comedor del club de madres. Entre los problemas sociales comunales se puede mencionar el alto índice de delincuencia ya que se toma como una zona de refugio para los delincuentes de alta peligrosidad por la falta de un puesto policial y ausencia de serenazgo; asimismo hay pandillaje, drogadicción, familias disfuncionales, madres jóvenes y solteras y familia inmigrantes que habitan casas precarias.

Aunque cuenta con un mercado de abastos, comedor popular, avícola de pollos y pato, peaje y la red del servicio de internet, presenta necesidades de contar con un centro de salud, farmacia y/o botica, espacios recreativos y culturales así como una institución educativa para el nivel secundario. Toda esta realidad ha de servir como cantera de situaciones significativas para ejecutar proyectos curriculares con enfoque productivo, ambiental y emprendedor junto con valores como respeto, solidaridad, honestidad y convivencia ciudadana.

La institución educativa cuenta con un local propio de 2431 m<sup>2</sup> en la que se levanta una infraestructura de material noble en regular estado de 192 m<sup>2</sup>, tiene dos aulas para el nivel inicial y tres aulas para el nivel primario las cuales se han dividido con triplay para poder atender los seis grados. También tiene un ambiente para el Centro de Recursos tecnológicos (CRT) y otro administrativo, con SSHH para niñas y niños, un

patio para las diversas actividades que realiza la Institución Educativa, además cuenta con servicios constantes de luz eléctrica, internet y por horas el servicio de agua potable.

La Institución Educativa 81970 es una institución inclusiva que atiende en los niveles iniciales y primarios y cuenta con un directivo designado, dos docentes en el nivel inicial y seis en el nivel primario, un personal administrativo de servicio y un auxiliar de educación. Las acciones y decisiones institucionales son coordinadas con la Asociación de Padres de Familia (APAFA), el Consejo de Vigilancia, el Consejo Educativo Institucional (CONEI) y el Municipio Escolar. Atiende a 48 niños y niñas en el nivel inicial y 98 niños y niñas en el nivel primario, dos de ellos con dificultades de aprendizaje y certificados como niños con necesidades especiales, según el informe del Servicio de Apoyo y Acompañamiento a las Necesidades Educativas Especiales (SAANEE).

Entre las fortalezas con las que cuenta la institución educativa tenemos un centro de recursos tecnológicos implementado, el servicio de internet de banda ancha. Asimismo, la predisposición de la mayoría de las maestras por mejorar su práctica docente, dos de ellas manejan de manera efectiva la planificación curricular y muestran un espíritu de colaboración en la organización de las actividades de la institución educativa, un directivo capacitado en liderazgo pedagógico y gestión curricular, también en informática. Entre las oportunidades que tiene la institución educativa están la buena ubicación geográfica y de fácil acceso, las avícolas cercanas que permiten las visitas de estudio, las instituciones públicas y privadas con las se ha convenido alianzas estratégicas como es el caso de la empresa COVISOL, brindando constantes charlas sobre el cuidado del medio ambiente y apoyo social. Estas fortalezas y oportunidades permitirán lograr mejores aprendizajes en nuestros estudiantes. Repercutiendo a mejorar la calidad de vida en la comunidad.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

En la Institución Educativa N° 81970 “Once de Febrero” se ha encontrado el nivel insatisfactorio en la competencia Lee diversos tipos de texto escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81970 “Once de febrero” del asentamiento humano Once de febrero - distrito de Chicama – UGEL Ascope, como se observa en los últimos resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (Ministerio de Educación,



2016 b): más de la mitad de los estudiantes se encuentran en el nivel de proceso e inicio, así también lo demuestran la sistematización de las actas de los últimos años que fueron procesadas.

De acuerdo a la técnica del árbol de problemas se tiene que la primera causa que ha generado este problema es el inadecuado manejo de los procesos didácticos en la competencia Lee diversos tipos de texto escritos en su lengua materna en el marco del enfoque comunicativo. Entre los factores de la **gestión curricular** vinculados a esta causa se tiene la motivación de los docentes en promover estrategias didácticas del área de Comunicación que conlleven al análisis del texto a través del desarrollo de sesiones de aprendizaje significativas. Todo esto ha generado que los estudiantes no comprendan lo que leen.

Una segunda causa es el escaso involucramiento del docente en la lectura. Entre los factores de **gestión del currículo** vinculados a esta causa se tiene a las condiciones y motivaciones que generan los docentes en promover en los estudiantes el interés y placer de la lectura a través del ejemplo e implementación de espacios de lectura. Todo esto provoca que los estudiantes no seleccionen sus textos para leer y/o no despierten el placer por la lectura.

Una tercera causa que tiene que ver con la **convivencia escolar** es la agresión verbal y física entre los estudiantes, teniendo como factor primordial la gestión de la convivencia y gestión de conflictos por el escaso manejo de estrategias para la promoción de las interrelaciones adecuadas y la resolución de conflictos por los docentes, originando en los estudiantes una inadecuada concentración en la construcción de sus aprendizajes, sobre todo en el área de Comunicación.

Una cuarta causa como es la escasa práctica de monitoreo y acompañamiento pedagógico por parte de la dirección, cuyo factor es la planificación (propósito y condiciones) precisamente por parte del directivo por tener aula cargo y bastante carga administrativa. Esto genera que la docente realice una planificación inadecuada e improvise el desarrollo de las sesiones de aprendizaje no logrando comprometer a sus estudiantes en las actividades didácticas.

Para poder atender las causas de este problema y ser factible la mejora de la misma es necesario tomar en cuenta las fortalezas y oportunidades citadas líneas arriba: un centro de recursos tecnológicos implementado, el servicio de internet de banda ancha, la predisposición de la mayoría de las maestras por mejorar su práctica docente sabiendo que existen dos de ellas que manejan de manera efectiva la planificación curricular y

muestran un espíritu de colaboración en la organización de las actividades de la institución educativa.

Entre las oportunidades que tiene la institución educativa están: la buena ubicación geográfica y el fácil acceso a ella, las avícolas cercanas que permiten las visitas de estudio, las instituciones públicas y privadas con las se ha concertado alianzas estratégicas como es el caso de la empresa COVISOL, brindando constantes charlas sobre el cuidado del medio ambiente y apoyo social. Esto permitirá la mejora de los aprendizajes en la competencia Lee diversos tipos de texto escritos en lengua materna, repercutiendo la mejora de los aprendizajes y desde luego en la mejora de la calidad de vida de la comunidad. A continuación se presenta el árbol de problemas:

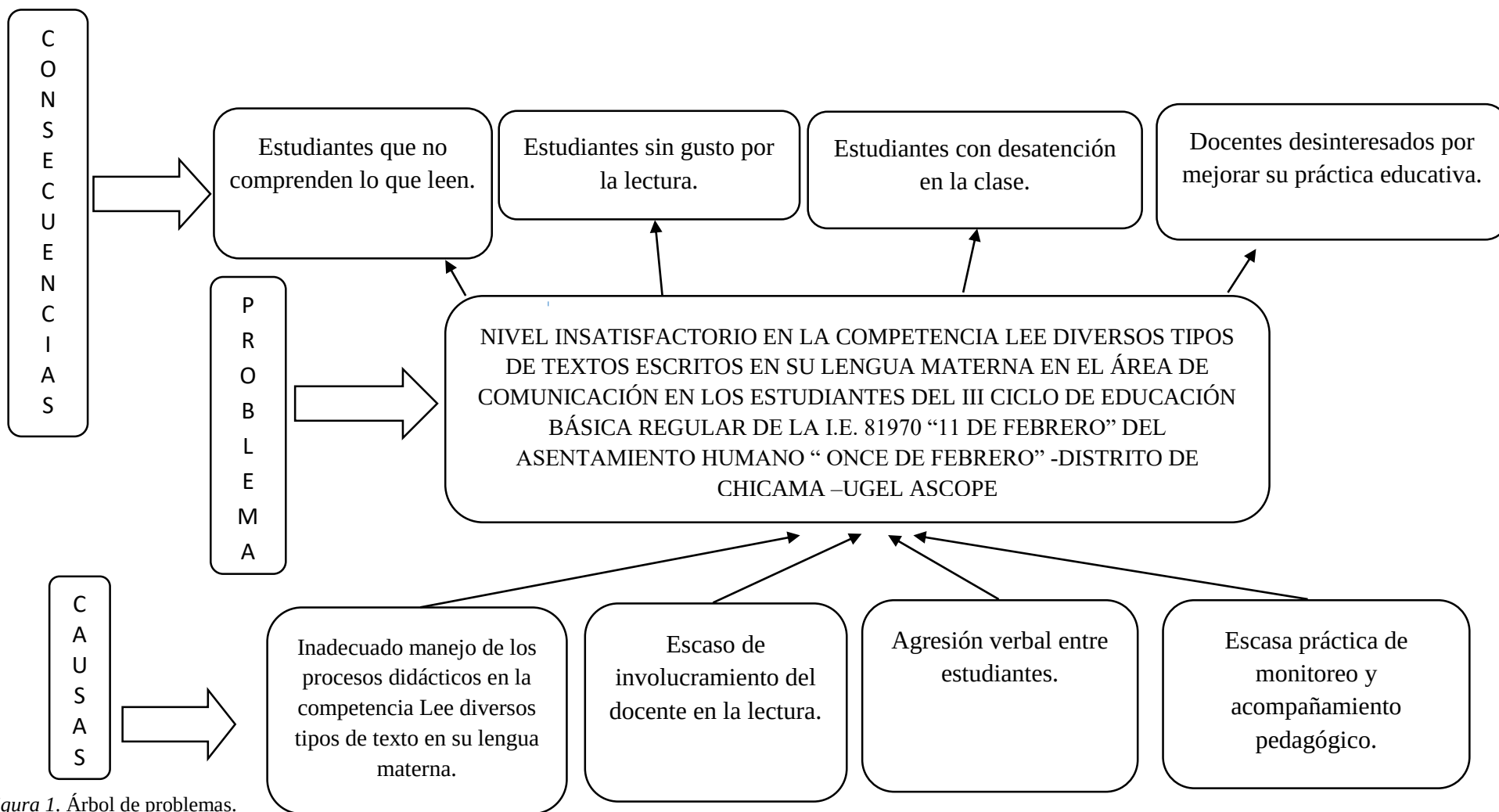


Figura 1. Árbol de problemas.

## **2. Diagnóstico**

### **2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados.**

**2.1.1. Resultados cuantitativos.** Con respecto al manejo de los procesos didácticos en el área Comunicación por parte de la docente, los ítems aplicados muestran que la maestra, en un 60% evidencia el dominio de la secuencia didáctica, mientras que en un 40% aún no ha sido capaz de dominar los procesos didácticos, haciendo que la actividad educativa no se desarrolle de forma adecuada. Esto se debe a que la docente no se ha interesado por capacitarse y buscar espacios de aprendizaje de forma colegiada. Con respecto al involucramiento de la docente en la lectura, ella tiene dificultades en un 50% debido a la poca motivación que tienen para leer y al limitado tiempo para hacerlo. Esto se debe a que no se les involucra en la selección de los textos de su interés de los estudiantes, haciendo de la lectura una actividad impuesta y no de disfrute.

**2.1.2. Resultados cualitativos.** Según el grupo focal, se advierte una marcada cultura de agresión en los estudiantes manifestada en conatos de agresividad verbal y física, llegando en algunos casos a producirse cuadros de bullying. Esto se debe a la procedencia familiar de muchos estudiantes y a la forma de cómo han recibido la crianza. Asimismo, el entorno, plagado de acciones de delincuencia y sicariato, ha influido en la personalidad de los estudiantes, por lo que será necesario llevar a cabo acciones educativas que contrarresten esta situación. La formación de sus maestros para estas contingencias a través del aprendizaje de estrategias de solución de conflictos sería una alternativa viable (Pereda, 2015).

Asimismo, de acuerdo a la entrevista, la docente manifiesta que el proceso de monitoreo se realiza con poca frecuencia debido a que el director tiene aula a cargo y que la UGEL recarga sus actividades administrativas por lo que se opta en aplicar la ficha de autoevaluación y que no se genera los espacios necesarios para realizar un análisis crítico reflexivo sobre los resultados de la práctica docente y asumir compromisos para revertir las dificultades encontradas. Por ello será necesario generar estrategias y espacios adecuados para hacer del monitoreo un proceso efectivo, para tener un mejor logro en los aprendizajes (Ministerio de Educación, 2015 a).

## **2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo**

El problema priorizado nivel insatisfactorio en la competencia Lee diversos tipos de texto escritos en lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la modalidad Educación Básica Regular de la institución educativa 81970 “Once de febrero” del Asentamiento Humano Once de febrero -Distrito de Chicama – UGEL Ascope. Para realizar el diagnóstico de este problema se aplicó instrumentos cuantitativos y cualitativos cuyos resultados han permitido afirmar que la docente tiene dificultad en comunicar la importancia del texto a leer y usar estrategias de comprensión de textos escritos, debido a la escasa participación en los eventos de capacitación, la poca lectura e interés en auto capacitarse así como el escaso asesoramiento recibido.

Entre los procesos que se encuentran implicados en los resultados encontrados se hallan los procesos estratégicos de dirección y liderazgo (PEO1), desarrollar el planeamiento institucional (PEO1.1), formular el PEI (PE01.2), formular el PCI y formular el PAT (PE 01.3); asimismo procesos operacionales de desarrollo pedagógico y convivencia escolar (PO02.1), realizar la programación curricular (PO03.1), desarrollar el trabajo colegiado (PO04.1) y desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.3) así como realizar acompañamiento integral al estudiante.

Sin embargo, los compromisos de gestión que no se han estado cumpliendo son: el Compromiso 1: Los estudiantes mejoran sus aprendizajes, el Compromiso 2: Retención escolar, así como también el Compromiso 4: Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa y el compromiso 5: Gestión de convivencia escolar en la IE. Dichos compromisos ha de cumplirse en su totalidad si es que se desea mejorar las condiciones institucionales que permitan un mejor aprendizaje en los estudiantes.

Paralelamente, estos resultados se relacionan con el Marco del Buen Desempeño Directivo, específicamente con el segundo dominio (Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes) y la sexta competencia que se refiere a gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa. Así también se relaciona con las acciones de acompañamiento sistemático de acuerdo a los desempeños 20 y 21 referidos al monitoreo.

Para superar el problema citado anteriormente es necesario asumir el reto de elevar el nivel de aprendizajes en la competencia Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la institución educativa N 81970 “Once de Febrero” del asentamiento humano “Once de Febrero” – distrito de Chicama – UGEL Ascope. Para cumplir este reto, es importante enfrentar los siguientes desafíos: promover en los docentes el adecuado manejo de los procesos didácticos en la competencia Lee diversos tipos de texto en su lengua materna para que los estudiantes comprendan lo que leen; asimismo, impulsar el involucramiento del docente en la lectura para que los estudiantes tengan gusto por la lectura. De igual forma se debe evitar y tratar la agresión verbal entre estudiantes para que puedan tener atención en la clase; asimismo, se debe fortalecer e implementar una adecuada práctica del monitoreo y del acompañamiento pedagógico con el fin de que los docentes se sientan interesados por mejorar su práctica educativa.

| PROBLEMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | DIAGNOSTICO<br>CONCLUSIONES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ¿QUÉ PROCESO DE<br>GESTIÓN INSTITUCIONAL<br>SE ENCUENTRAN<br>IMPLICADOS?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ¿QUE<br>COMPROMISO<br>S DE GESTIÓN<br>NO SE ESTA<br>REALIZANDO?                                 | QUÉ<br>COMPETENCIAS<br>DEL MBD<br>DIRECTIVO                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEL<br>INSATISFACTORIO<br>EN LA<br>COMPETENCIA LEE<br>DIVERSOS TIPOS DE<br>TEXTO ESCRITOS<br>EN LENGUA<br>MATERNA EN EL<br>ÁREA DE<br>COMUNICACIÓN EN<br>LOS ESTUDIANTES<br>DEL III CICLO DE<br>EDUCACIÓN<br>BÁSICA REGULAR<br>DE LA IE 81970 “11<br>DE FEBRERO” DEL<br>ASENTAMIENTO<br>HUMANO “11 DE<br>FEBRERO” -<br>DISTRITO DE<br>CHICAMA –UGEL<br>ASCOPE. | <p><b>Resultado cuantitativo:</b> Con respecto a que si la docente maneja los procesos didácticos en el área comunicación, los resultados muestran que la maestra, en un 60% se evidencia el dominio de la secuencia didáctica y no se percata que sus estudiantes han comprendido la importancia de la lectura del texto, mientras se evidencia que en un 40% no ha sido capaz de dominar los procesos didácticos, lo cual no permite que la actividad no se desarrolle de forma adecuada. Esto se debe a que la docente no contextualiza ni adecua la planificación curricular a la necesidad e intereses de los estudiantes.</p> <p>De otro lado, sobre si la docente involucra a sus estudiantes en la lectura, los resultados muestran que ejecuta esta actividad apenas en un 50%, lo cual no permite la participación general del estudiantado. Esto se debe a que a un no conoce los intereses de los estudiantes y no contextualiza las situaciones significativas. Esto es debido a la escasa oportunidad que ha tenido para implementarse curricular y didácticamente.</p> | <p>Procesos estratégicos: dirección y liderazgo, PEO1desarrollar el planeamiento institucional PEO1.1 Formular el PEI, PE01.2 formular el PCI y el PE 01.3 formular el PAT</p> <p>Procesos operacionales: desarrollo pedagógico y convivencia escolar PO02.1 realizar la programación curricular, PO03.1 desarrollar el trabajo colegiado PO04.1 desarrollar sesiones de aprendizaje. PO04.3 realizar acompañamiento integral al estudiante.</p> | <p>Compromiso 1: Los estudiantes mejoran sus aprendizajes. Compromiso 2: Retención escolar.</p> | <p>Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.</p> <p>Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b>Resultado cualitativo:</b></p> <p>Según el grupo focal, se advierte una marcada cultura de agresión en los estudiantes manifestada en conatos de agresividad verbal y física, llegando en algunos casos a producirse cuadros de Bullying. Esto se debe a la procedencia familiar de muchos estudiantes y a la forma de cómo han recibido la crianza. Asimismo, el entorno, plagado de acciones de delincuencia y sicariato, ha influido en la personalidad de los estudiantes,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>PO05.4 vincular a la IE con la familia.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Compromiso 5: Gestión de la convivencia en la IE</p>                                         | <p>Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela en la relación con la comunidad.</p>                                                                             |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                       |                                                                           |                                                                            |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>por lo que será necesario llevar a cabo acciones educativas que contrarresten esta situación. La formación de sus maestros y de sus familias para estas contingencias a través del aprendizaje de estrategias de solución de conflictos sería una alternativa viable (Pereda, 2015).</p> <p>Asimismo, de acuerdo a la entrevista, la docente manifiesta que el proceso de monitoreo se realiza con poca frecuencia debido a que el director tiene aula a cargo y que la UGEL recarga sus actividades administrativas por lo que se opta en aplicar la ficha de autoevaluación y que no se genera los espacios necesarios para realizar un análisis crítico reflexivo sobre los resultados de la práctica docente y asumir compromisos para revertir las dificultades encontradas. Por ello será necesario generar estrategias y espacios adecuados para hacer del monitoreo un proceso efectivo, para tener un mejor logro en los aprendizajes (Ministerio de Educación, 2015).</p> | <p>PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico</p> <p>PEO2.2 Promover alianzas interinstitucionales</p> | <p>Compromiso 4: Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica.</p> | <p>Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.



### **3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico**

El rol del directivo como líder pedagógico se contempla en las dimensiones de liderazgo eficaz de Vivian Robinson (Ministerio de Educación, 2017). Con respecto a la dimensión “Establecimiento de metas y expectativas claras” se sugiere la actualización de los documentos de gestión PEI, PAT, RI y en especial el PCIE, que expresen las metas en el área de Comunicación, los mismos que serán compartidos en la comunidad educativa, porque orientan la secuencia del trabajo pedagógico para incrementar el logro en niveles de logros de aprendizajes en los estudiantes incrementando porcentajes en los niveles de proceso y satisfactorio en la competencia Lee diversos tipos de textos en su lengua materna.

Con referencia al “Uso estratégico de recursos”, se plantea la obtención y asignación de recursos en forma estratégica gestionando ante la UGEL Ascope y los aliados estratégicos la dotación de textos, de igual manera motivar a los docentes la consideración de materiales para las sesiones de aprendizaje para asegurar y cumplir con los procesos pedagógicos en el área de Comunicación. De esta manera lograr un mejor aprendizaje en comprensión de textos y elevar los resultados obtenidos.

En cuanto a la dimensión de “Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo” se propone fortalecer el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica (MAE) para orientar y asesorar a la docente sobre los procesos de planificación de manera contextualizada y adecuada a la realidad de la IE a las necesidades e intereses de los estudiantes, así como la aplicación de estrategias adecuadas que generen el hábito a la lectura y la comprensión de lo que leen porque justamente se evidencia el bajo nivel de comprensión de textos escritos. De esta manera se mejoran los resultados de los logros de aprendizaje mediante la mejora de la práctica docente.

Asimismo, sobre la dimensión de “Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros” se plantea promover la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) y generar espacios de trabajo colegiado, auto capacitación así como orientar el uso de las herramientas tecnológicas. Esto es necesario porque los docentes deben contribuir para lograr en ellos mismos su cambio de actitudes en el enfoque de la mejora continua.

Finalmente en relación a la dimensión de “garantizar un ambiente seguro y de soporte” se plantea promover la práctica de una convivencia basada en el respeto, la

confianza y solidaridad; sobre todo entre estudiantes a través de talleres de solución de conflictos para docentes y padres de familia y así desarrollar sus habilidades interpersonales. Esto se ha de realizar porque es necesario contar con un ambiente democrático, participativo y solidario que genere espacios de dialogo y resolución de conflictos asertivamente y de motivación a los docentes para que sigan con su trabajo pedagógico pertinente y orientado al bien común.

| <b>Dimensiones del liderazgo según Vivian Robinson</b>                | <b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establecimiento de metas y expectativas claras                        | Actualizar los documentos de gestión PEI, PAT, RI y en especial el PCIE y que expresen las metas en el área de Comunicación, documentos que serán compartidos en la comunidad educativa,                                                                                                                                                                                                        | Porque orientan la secuencia del trabajo pedagógico para incrementar el logro en niveles de logros de aprendizajes en los estudiantes incrementando porcentajes en los niveles de proceso y satisfactorio en la competencia Lee diversos tipos de textos en su lengua materna. |
| Uso de estrategias de recursos                                        | Obtener y asignar recursos en forma estratégica gestionando ante la UGEL Ascope y los aliados estratégicos la dotación de textos.<br>Motivar a los docentes la consideración de materiales para las sesiones de aprendizaje.                                                                                                                                                                    | Porque se debe asegurar y cumplir con los procesos pedagógicos en el área de Comunicación. De esta manera lograr un mejor aprendizaje en comprensión de textos y elevar los resultados obtenidos.                                                                              |
| Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo | Fortalecer e implementar el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica (MAE) para orientar y asesorar a la docente sobre los procesos de planificación de manera contextualizada y adecuada a la realidad de la IE a las necesidades e intereses de los estudiantes, así como la aplicación de estrategias adecuadas que generen el hábito a la lectura y la comprensión de lo que leen. | Porque se evidencia el bajo nivel de comprensión de textos escritos. De esta manera se mejoran los resultados de los logros de aprendizaje mediante la mejora de la práctica docente.                                                                                          |
| Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros  | Promover la Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) y generar espacios de trabajo colegiado, auto capacitación así como orientar el uso de las herramientas tecnológicas.                                                                                                                                                                                                                    | Porque los docentes deben contribuir para lograr en ellos mismos su cambio de actitudes en el enfoque de la mejora continua.                                                                                                                                                   |
| Garantizar un ambiente seguro y de soporte.                           | Promover la práctica de una convivencia basada en el respeto, la confianza y solidaridad; sobre todo entre estudiantes a través de talleres de solución de conflictos para docentes y padres de familia y así desarrollar sus habilidades interpersonales.                                                                                                                                      | Porque es necesario contar con un ambiente democrático, participativo y solidario que genere espacios de dialogo y resolución de conflictos asertivamente y de motivación a los docentes para que sigan con su trabajo pedagógico pertinente y orientado al bien común.        |

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

#### **4. Planteamiento de la Alternativa de Solución**

Hecho el estudio de las alternativas de solución en cuanto a la problemática seleccionada: Bajo nivel de logro en la competencia Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna del área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81970 “Once de febrero” del distrito de Chicama, provincia de Ascope; desde el ejercicio del liderazgo pedagógico se ha priorizado como alternativa más conveniente y posible, la implementación y fortalecimiento del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente del III ciclo de Educación Básica Regular en área de Comunicación. Esta priorización se desarrolló tomando en cuenta los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia, el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicha. Comprometiendo la participación activa de los miembros de la comunidad educativa.

Los compromisos de la gestión orientan las acciones educativas en las instituciones educativas, brindando la información e insumos necesarios para que el director ejerza su liderazgo a través de la reflexión y la toma de decisiones. De otro lado la relación de alternativa propuesta, la gestión curricular, el Marco del Buen Desempeño Directivo y los compromisos de gestión es recurrente; asimismo la alternativa corresponde directamente con el cuarto compromiso referido al monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica en el aula, sostenido en el compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes, compromiso 2: Retención anual de los estudiantes y compromiso 5: Convivencia escolar de forma transversal, también generar condiciones básicas para el aprendizaje. Además, se relaciona con los procesos de gestión institucional PEO1: Desarrollo del planeamiento institucional, PEO04: Gestión de los aprendizajes y el proceso PEO05: Gestión de la convivencia escolar y la participación. Estos elementos se han considerado gracias a los resultados del diagnóstico del monitoreo aplicado en su debido momento y se logrará así el involucramiento de la comunidad educativa en forma participativa.

Para conseguir lo indicado se propone las siguientes metas: 100% de visitas al aula en el monitoreo, 100% de visitas a aula para el acompañamiento y 100% de observación de clase ejecutada para la evaluación. Estas metas citadas se lograrán realizando actividades como: Jornada de sensibilización del proceso monitoreo en la

I.E, asimismo una jornada de consenso de indicadores de monitoreo, también la elaboración conjunta del Cronograma de Monitoreo, además del diagnóstico del desempeño docente (Primera visita), procesamiento, análisis e informe de resultados de la primera visita, observación de sesiones de aprendizaje, visita 2 y procesamiento, análisis e informe de resultados de la segunda visita; asimismo la observación de sesiones de aprendizaje, visita 3 y procesamiento, análisis e informe de resultados de la tercera visita. Luego, coordinación con el docente para la visita a aula, elaboración de cronograma de acompañamiento, asesoría individualizada y suscripción de compromisos de cambio. Todo esto logrará el cumplimiento de la visión institucional: Ser una institución líder en la mejora de los aprendizajes y en la construcción de una sociedad democrática.

El MAE responderá a la propuesta en función del directivo en su compromiso como líder pedagógico, no solamente con los resultados obtenidos en el diagnóstico sobre planificación, convivencia, ausencia de trabajo en equipo, sino también con las demandas y necesidades del asentamiento humano “11 de Febrero”. Este lugar es una zona urbano marginal con una población de quinientas familias aproximadamente, teniendo como principales actividades económicas el negocio ambulatorio, el comercio formal en tiendas y pequeños restaurantes; cuenta con los servicios básicos de luz, agua entubada por horas y alcantarillado, un comedor del club de madres.

Entre los problemas sociales se puede mencionar que hay alto índice de delincuencia, falta de un puesto policial y ausencia de serenazgo, pandillaje, drogadicción, familias disfuncionales, madres jóvenes y solteras, falta de un centro de salud, de farmacia y/o botica, falta de espacios recreativos y culturales y ausencia de una institución educativa para el nivel secundario; características que serán consideradas en la planificación curricular que permitan establecer situaciones significativas que le permitan a la docente diseñar estrategias que promuevan la comprensión de textos escritos.

El MAE atenderá las potencialidades territoriales del contexto como oportunidades de aprendizaje estableciendo los escenarios y criterios para este proceso. Estas potencialidades territoriales que ayudarían a revertir la situación actual de la institución educativa referente al logro de los aprendizajes son: las avícolas, la empresa COVISOL, en cargada del cobro del peaje de la autopista Panamericana, el Museo Arqueológico de Chiclin, la Policía Nacional, el Centro de Salud, ESSALUD de Chicama y la Municipalidad distrital de Chicama, cuyo aportes y características

también serán consideradas en la planificación curricular con los fines mencionados en el párrafo anterior, generando de esta manera espacios de situaciones significativas en los estudiantes, los mismos que serán abordados desde la competencia Lee diversos tipos de texto escritos en lengua materna del área de Comunicación, con participación de los diferentes actores de la comunidad en la promoción de cambio y desarrollo de la Institución Educativa.

De acuerdo al Ministerio de Educación (2014) el monitoreo pedagógico puede definirse como un proceso organizado para identificar logros y debilidades de la práctica observada en aula, para luego tomar las mejores decisiones. Monitorear la práctica docente supone una comprensión profunda de las competencias específicas que plantea el marco del buen desempeño docente, al relacionarlo con las evidencias producto de la observación en aula, pues allí están claramente considerados los referentes para evaluar una buena práctica del docente (Guerrero, 2016), citado por el Ministerio de Educación (2017).

Sobre el monitoreo se cuenta con una experiencia exitosa local denominada “Letrado del contexto con participación integral” y desarrollado en la Institución Educativa N° 81970 “11 de febrero” en el año 2015. Consistió en una experiencia de planificación e implementación conjunta del sistema del MAE así como del proyecto de aprendizaje en el área de Comunicación consistente en usar palabras didácticas. El director realizó el monitoreo consensuado inicialmente, recogió las evidencias de los procesos pedagógicos observados en el aula y luego, en un ambiente de confianza y de respeto, ubicó las palabras didácticas en lugares adecuados (las palabras significaban las estrategias usadas por la docente durante el desarrollo de su sesión).

Luego se hizo un dialogo con preguntas y repreguntas ¿Por qué ubicó tal palabra en ese lugar?, promoviendo la reflexión. En seguida la docente debía escribir todas las acciones realizadas en el tiempo observado desde el comienzo hasta el final. Terminada esta lista, la docente tenía que ubicar estas acciones en los procesos pedagógicos y didácticos ordenados para luego entrar a la reflexión de algunos errores que tuvo. Se terminó la experiencia estableciendo compromisos de la docente sobre las dificultades que tenía que mejorar en su práctica pedagógica, lo que fue así en las sesiones posteriores.

Así, el directivo, como líder pedagógico, debe promover la participación activa y democrática de los actores de la educación en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Los docentes asumen su responsabilidad en la gestión de los aprendizajes,

desarrollando sus sesiones de forma pertinente de acuerdo al marco del proceso PO04. Del mismo modo, los estudiantes intervendrán de forma participativa y democrática en el desarrollo de los aprendizajes, compromiso que se ajusta al proceso PO05.3: Promover la participación de la comunidad educativa, donde están involucrados los padres de familia con la tarea de sus hijos, Otro actor de la educación es el personal administrativo, según el proceso PO05, tiene la responsabilidad de realizar la distribución de mobiliario, material educativo y mantener el cuidado de la infraestructura; asimismo debe ocuparse del mantenimiento y limpieza de servicios higiénicos, patios y el cuidado de las áreas verdes. Este cuidado de la IE será permanente.

Los procesos intervinientes en esta generación de valor son, el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3) donde se establecen los objetivos operativos y las metas a lograr; en el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3) porque estos procesos propician el intercambio de experiencias, la reflexión crítica sobre la práctica pedagógica y la mejora del desempeño docente en el aula . En el caso del soporte al funcionamiento de la Institución Educativa con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) se alcanzaría los procesos de la Institución Educativa.

El director, considerado como líder pedagógico, tiene la función de monitorear el cumplimiento de estas responsabilidades de forma conjunta con los actores indicados y además con la participación de los aliados mencionados anteriormente contribuirá al logro de los objetivos propuestos. Los docentes tienen la función de cumplir con la gestión de los aprendizajes, los estudiantes apoyarán participando activamente en la función del monitoreo pedagógico, los padres de familia tendrán el compromiso de cumplir con su responsabilidad de la asistencia al cien por ciento de sus menores hijos

El proceso de gestión propicia la participación activa y democrática, además la colaboración entre los actores de la comunidad educativa para tomar las mejores decisiones consensuadas, que promueven la solución de este problema, promoviendo la realización de diversas estrategias como la visita en el aula, observación entre pares y autogestión las mismas que orientas actividades que ayudan a revertir la situación adversa de comprensión de textos escritos y que generarán cambios significativos en

los aprendizajes y las actitudes de los estudiantes, docentes y padres de familia. Además que la institución educativa busca la promoción de estudiantes con una formación integral y socio afectiva con valores que promueven el cuidado y preservación del medio ambiente y el desarrollo personal y familiar. Asimismo, el directivo, como líder pedagógico, debe evaluar el aprendizaje de los estudiantes para comprobar el impacto del MAE utilizando instrumentos de evaluación formativa como ficha de evaluación, escala valorativa y lista de cotejo.

La estrategia de acompañamiento propiciada por el directivo, permitirá el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de la docente del III ciclo de Educación Básica Regular, así como la promoción de su autonomía de forma progresiva, también generar en él el hábito de la reflexión sobre su acción durante y después de su práctica en el aula. Este acompañamiento pedagógico supone poner en práctica los diferentes componentes de la retroalimentación reflexiva como herramienta para la transformación de las actitudes, de las prácticas y mejorar el desempeño docente. La retroalimentación formativa promueve la afirmación de su identidad personal y profesional a través de la reconstrucción de su propia práctica en los espacios de reflexión con acciones de autoevaluación y coevaluación.

En definitiva los riesgos que podrían condicionar el desarrollo del Plan de Acción son: ausencia de material para desarrollar el MAE, el mismo que se podría superar realizando diversas actividades con los padres de familia con la finalidad de cobertura dichos materiales. Otro riesgo considerado es el poco involucramiento de los docentes, el mismo que se podría tratar haciendo talleres de sensibilización a los docentes en el logro de los objetivos de forma conjunta. Asimismo las brechas presentes que no permiten el buen cumplimiento del plan de acción son las siguientes: la indiferencia de los padres de familia en el apoyo de los aprendizajes de sus menores hijos. Serán abordados con talleres de sensibilización y tomando compromisos con la firma de un acta de compromiso. Además podemos considerar el tiempo como un riesgo latente en el desarrollo de las actividades pedagógicas; lo cual debemos de tener una mejor planificación en el cumplimiento de las actividades educativas.



## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

#### 5.1.1. Monitoreo, acompañamiento y evaluación.

**5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.** El monitoreo pedagógico en nuestros días, responde a uno de los grandes desafíos del sistema educativo (Ministerio de Educación, 2017). Convirtiéndose en un proceso y análisis de recojo de información, el que debe ser realizado por el directivo o equipo directivo de la institución educativa, ayuda a consolidar los procesos pedagógicos y didácticos el cual puede realizar entre pares con docentes o de la forma autogestión, es decir el mismo docente. Esto permitirá que los docentes mejoren su desempeño, elevando el nivel de logro de los aprendizajes en la competencia Lee diversos tipos de texto escritos en lengua materna en el área de Comunicación.

Con el conocimiento de que el monitoreo se convierte en eje principal de la práctica educativa, se puede confirmar que es el que induce al cambio de mejorar los aprendizajes de los estudiantes la competencia Lee diversos tipos de texto escritos en lengua materna del área de Comunicación, el monitoreo es un proceso sistemático de recojo y análisis de información el cual nos da a conocer la calidad de los procesos pedagógicos y didácticos que realiza el docente en el espacio educativo (Ministerio de Educación, 2014 b) en el marco del Buen Desempeño Directivo (2014). Por lo tanto se debe asegurar los aspectos de planificación, organización y ejecución de forma adecuada y pertinente en la etapa de implementación.

En la institución educativa N° 81970 “11 de febrero”, esta estrategia se ha implementado de manera parcial y hasta cierto punto de forma errada debido a que no se ha tenido conocimiento oportuno de los procedimientos necesarios y al mal uso de los instrumentos, generando incomodidad y desconcierto por parte del docente. Con los nuevos conocimientos adquiridos en la segunda especialización, el directivo tiene un rol importante en el mejoramiento de la práctica pedagógica del docente repercutiendo en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes específicamente en el área de Comunicación y la competencia Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna.

5.1.1.1.1. *Definición de monitoreo pedagógico.* Durante mucho tiempo el sistema educativo concebía al monitoreo como una acción punitiva, supervisión o de control de las actividades de los docentes en el aula. Parametrados por una ficha de monitoreo, elaborado de forma autónoma por la UGEL, en forma sancionadora o amedrentadora de los errores o dificultades encontradas. Una forma de percibir el monitoreo de forma de mejora del desempeño del docente en su desarrollo profesional y por ende en mejores logros de aprendizaje de los estudiantes es que, citamos algunos aportes.

Pérez (2014) indica que el monitoreo es un proceso pedagógico el cual consiste en señalar diversas informaciones acerca del trabajo pedagógico realizado por el docente dentro del aula: concepto que se puede confrontar con aquella que se refiere a un espacio de recolección de información sobre la labor educativa del docente en el aula o fuera de ella. En este sentido, el Ministerio de Educación (2015 a), menciona que el monitoreo pedagógico es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos en función de una adecuada toma de decisiones. Por lo cual se puede definir como un proceso bien estructurado que permitirá verificar las estrategias aplicadas en una actividad de aprendizaje, la cual se desarrollaran en un tiempo determinado.

En esta línea, para el Ministerio de Educación (2017) el monitoreo pedagógico viene hacer un proceso sistemático que reconoce y verifica una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento de metas durante el año escolar. Los resultados permiten identificar logros y aspectos críticos presentados en la ejecución; “información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes” ( p. 71).

Según Rodríguez (2012) el monitoreo pedagógico, es responsabilidad exclusiva del directivo hacia sus docentes en tal sentido tiene que estar preparado para realizar el monitoreo. Sin embargo, Pérez (2014) menciona que el monitoreo es un proceso que consiste en identificar diversas informaciones acerca de las fortalezas y debilidades de los docentes en su práctica pedagógica que realiza en el aula.

Con la descripción de los anteriores aportes, se puede afirmar que el monitoreo pedagógico es un proceso que consiste en recoger información confiable a través de la descripción de evidencias sobre las acciones ejecutadas por el docente durante el desarrollo de una sesión de aprendizaje en el aula, para luego analizarlas y

sistematizarlas, lo cual va a permitir diagnosticar la labor del docente y esto ha de servir para mejorar la misma práctica, mejorar la motivación y el compromiso así como también posibilitar el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes que requieren desarrollar competencias en aspectos fundamentales del área de Comunicación.

5.1.1.1.2. *Estrategias del monitoreo pedagógica*. Las estrategias fundamentales propuestas por el Ministerio de Educación (2017) son:

5.1.1.1.2.1. Visita al aula. El líder pedagógico programa las visitas al aula del docente con la finalidad de observar los indicadores del plan de mejora. Teniendo como propósito ver los avances de los compromisos asumidos sobre los indicadores seleccionados.

5.1.1.1.2.2. Observación entre pares. La observación entre pares cae en la categoría de la observación para el desarrollo profesional, la observación de los docentes se lleva a cabo en parejas: el maestro con experiencia y maestro sin experiencia. Permite desarrollar habilidades de enseñanza por observar y ser observado, proporcionar oportunidades a los maestros con menos experiencia para reflexionar sobre su enseñanza.

5.1.1.1.2.3. Autogestión. Se refiere al proceso mediante el cual podemos obtener conocimientos, conductas, información y afectos, por cuenta propia, a nuestro ritmo y utilizando las habilidades y recursos que tenemos para poder lograr el objetivo del aprendizaje. Permite a cada docente conocer cuáles son las competencias que aún no domina y los indicadores que tiene que lograr.

Experiencias internacionales como el programa Métricas de la enseñanza eficaz, los docentes registran sus propias sesiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman notas de los puntos fuertes y débiles y comparten con el resto de colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan.

5.1.1.1.3. *Instrumentos del monitoreo pedagógico*. Entre los más importantes, según el Ministerio de Educación (2017), se tienen los siguientes:

5.1.1.1.3.1. Cuaderno de campo. El cuaderno de campo es una herramienta de mayor uso en el proceso del MAE, conteniendo un registro detallado de la información, observaciones y reflexiones que surgen a lo largo de la observación. El cuaderno de campo es un instrumento con mayor funcionabilidad que se va utilizar en el proceso de monitoreo pedagógico mediante este instrumento se recoge información de las evidencias del accionar del docente en el desarrollo de una sesión de aprendizaje.

5.1.1.1.3.2. Ficha de monitoreo. La Ficha de Monitoreo es un instrumento que sintetiza de manera estructurada y homogénea, en sólo una hoja, información de todos los programas y acciones de desarrollo. Contiene el avance de los docentes en cuanto a su práctica pedagógica, con el propósito de brindar sugerencias y hacer una retroalimentación para la mejora de los desempeños del docente.

#### **5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.**

5.1.1.2.1. *Concepto de acompañamiento pedagógico.* Tomando en cuenta la “Calidad educativa” la sociedad está experimentando nuevos retos y desafíos del accionar docente, la exigencia para obtener buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes. De esta forma es de vital importancia hacer una reflexión exhaustiva sobre la práctica pedagógica del docente en aula y de los procesos que los involucra, tomando uno de ellos a acompañamiento pedagógico como mediador para obtener los mejores logros en el desarrollo profesional del docente, consecuentemente se obtendrá mejores logros de aprendizaje y una calidad de mejor vida de los estudiantes (Ministerio de Educación, 2017).

La gestión de la escuela tiene su soporte en un acompañamiento pedagógico permanente brindando soporte técnico y afectivo para impulsar el proceso de cambio en las prácticas pedagógicas del docente. El acompañamiento nos permite brindar asistencia técnica, dialogo, reflexión de la práctica docente para el desarrollo de las capacidades del docente (Rodríguez-Molina, 2011).

Tomando en cuenta el aporte de acompañamiento pedagógico se puede decir que es un proceso de asesoramiento y reflexión a los docentes que permitirá la mejora de la calidad de su propia práctica pedagógica y de gestión, partiendo de la evaluación cotidiana de su propia experiencia en función de lograr mayores niveles de aprendizaje en los estudiantes tomando en cuenta siempre la realidad y contexto.

5.1.1.2.2. *Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Para el Ministerio de Educación (2017), las siguientes son estrategias de acompañamiento:

5.1.1.2.2.1. Visitas en aula. Mediante la intervención de la visita en aula se puede hacer la observación directa de las actividades pedagógicas y las interacciones a lo largo de la sesión de clase, para luego brindar asesoría y asistencia de forma personalizada al docente. Siempre en cada visita se tendrá presente la toma insumos de los resultados de la visita anterior el cual permitirá una planificación oportuna, con el fin de recoger las mejores evidencias de la práctica docente. De las necesidades del docente dependerán las frecuencias de la visita, el plan de acompañamiento y las metas

trazadas por la escuela. En tal sentido, es importante que se establezcan vínculos de respeto y confianza en espacios reales de diálogo. Promoviendo el cambio de experiencias de forma que se adapta el proceso a las necesidades del docente.

5.1.2.2.2. *Círculos de interaprendizajes*. Son una práctica pedagógica orientada a la profesionalización docente, tiene por finalidad que el docente amplíe y enriquezca su propio desempeño de forma colectiva, mediante el análisis de su práctica pedagógica en el aula. Es el intercambio de experiencias y aprendizaje tanto docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, abordándose grupalmente temas de interés común sobre el que hacer pedagógico. Se socializa y valora las prácticas docentes exitosas a través de comunicación y reflexión. También, admite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas.

5.1.2.2.3. *Pasantías*. Es una práctica profesional que consiste en la observación directa del trabajo docente, a quien tiene un manejo exitoso de los procesos pedagógicos por otro docente que presenta dificultades, en ese mismo desempeño o en la aplicación de determinada estrategia. La pasantía también es considerada como una estrategia de intercambio de experiencias con otros docentes.

5.1.2.2.4. *Jornadas de autoformación docente*. Permitirán el fortalecimiento de las competencias de los docentes en respuesta sus necesidades de aprendizaje.

5.1.2.2.5. *Comunicación virtual*. Permite tomar del entorno las nuevas tecnologías de la información y comunicación convirtiéndose en una estrategia para el acompañamiento a la práctica educativa. Además es útil en el intercambio sobre el estado de situación de la práctica individual e institucional con diversas personas a la vez. Se convierte en una herramienta económica, innovadora y ágil. El acompañamiento no se ve afectado por este proceso. Se debe de tener una preparación y planificación previa, así como tener criterios definidos para el desarrollo del trabajo. Es consecuente a los círculos de interaprendizajes.

5.1.2.3. ***Instrumentos del acompañamiento pedagógico***. El Ministerio de Educación (2017) también presenta los siguientes instrumentos de acompañamiento pedagógico:

5.1.2.3.1. *Cuaderno de campo*. El cuaderno de campo es una herramienta de forma simple y es utilizada para registrar la información. Tiene por propósito registrar las acciones de la actividad de fortalecimiento. Los datos registrados en este cuaderno deben ser precisos, claros y confiables. No cuenta con modelo de estructura definida. Se usa con mayor frecuencia en las visitas a aula.

5.1.2.3.2. *Hoja de planificación del evento.* Es un instrumento que permite usar diversas estrategias la cual consiste en enumerar de manera sistemática todas y cada una de las etapas del evento, previendo para ello la disposición oportuna de recursos y materiales a fin de garantizar el correcto desarrollo del plan y de esta manera asegurar un aprendizaje óptimo acerca de las principales necesidades profesionales del docente. Repercutiendo en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.2.3.3. *Portafolio docente.* Es un instrumento que permite evidenciar los principales logros, fortalezas e innovaciones del docente y de aquellos aspectos que se tiene que mejorar, por eso es muy importante la autenticidad con que se dirige la práctica y la reflexión, porque evalúa el avance de la retroalimentación al docente y le ayuda a plasmar de manera documentada sus puntos fuertes y débiles como profesional de la enseñanza.

5.1.2.3.4. *Sesión de aprendizaje.* Es un instrumento para el docente en donde plasma un conjunto de actividades, teniendo una secuencia lógica, permite visualizar de manera ordenada la secuencia de actividades que desarrolla el docente en un determinado tiempo, acompañados de otros recursos importantes como: los medios y materiales educativos, herramientas metodológicas y el tiempo. También es importante destacar que la sesión de aprendizaje es el conjunto de actividades para el logro de aprendizajes propuestos en una unidad didáctica.

5.1.2.3.5. *Informe de monitoreo.* Es una pieza clave para poder iniciar el acompañamiento pedagógico de la práctica docente, allí se describen las fortalezas y las debilidades del docente producto del monitoreo pedagógico. Tiene la forma de ser personal para cada docente, parte de la situación concreta de cada uno de ellos. Considerar a tener en cuenta un ambiente de armonía y confianza para el desarrollo del dialogo y la reflexión, asumiendo compromisos de mejora en función de elevar los niveles de aprendizaje.

### **5.1.3. Evaluación pedagógica.**

5.1.3.1. *Definición de evaluación.* El factor evaluación en este tiempo se convierte en una pieza clave del desarrollo de la institución educativa, considerando que mediante la evaluación, el docente podrá conocer oportunamente sus fortalezas y debilidades con la finalidad de mejorarlo y superarlo. Esta estrategia es considerada como una motivación que impulsa al docente a plantearse metas de superación profesional y evitar el conformismo. Por tanto, el reto no solo está en convertir la evaluación de la práctica docente en algo habitual y repetitivo, sino en utilizar los

resultados de dicha evaluación con el fin de promover el desarrollo profesional, el acompañamiento y la asistencia técnica de los docentes.

**5.1.3.2. Modelos de evaluación.** Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia. Según Chaparro, Farfán, Rincón y Jaime (2008) sugieren que se debe tener presente que la valoración de las evidencias es importante considerarlo en la evaluación del desempeño docente, para lo cual se debe considerar los siguientes tres criterios de valoración y luego convertirlos en juicios:

- Verificar las evidencias con un criterio externo, por ejemplo, el Marco del Buen Desempeño Docente y a partir de ello, detectar que se está haciendo bien y en que deberíamos reforzar.
- Socializar los datos con otros colegas que comparten la institución y con ello la misma dinámica y contexto. A si mismo se puede destacar un docente quien mejor desarrolle el tema, u otro que tiene dificultades ya superadas por otros colegas.
- Por último comparar el desempeño actual con anteriores evaluaciones, de tal forma que se verifique el avance, especialmente en las áreas de mejora anteriormente detectadas.

**5.1.3.3. Métodos e instrumentos de evaluación pedagógica.** Según el Ministerio de Educación (2017), destaca tres tipos de instrumentos de recogida de información para el desarrollo de una evaluación pertinente:

- *Lista de Control.* Es un listado de ítems las cuales hacen referencias a características referidas a diferentes categorías a observar las cuales, el directivo verificara si se realizan.
- *Escalas de valoración.* Es la toma del registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar en los docentes.
- *Códigos de categorías.* Categorizar permite asignar lo que se observa a un sistema de categorías y pueden clasificarse y permitiendo distinguir qué conductas son relevantes para nuestro problema de estudio.

### 5.1.2. Área comunicación

Según el Ministerio de Educación (2015 b) el área de Comunicación, se orienta a que los estudiantes puedan desarrollar competencias comunicativas que les permita interactuar con las demás personas, puedan comprender y construir su realidad y poder representar el mundo de forma real o imaginaria. El lenguaje se convierte en una herramienta principal para la formación personal. Los aprendizajes que se dan por medio de la comunicación permitirán comprender mejor el mundo en que se desarrollan, tomar buenas decisiones y actuar de forma ética en la vida cotidiana.

**5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.** El área de Comunicación de acuerdo al enfoque comunicativo es lograr el manejo óptimo y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir textos. Desarrollar capacidades comunicativas con el propósito de que los estudiantes interactúen adecuadamente en diversas situaciones de comunicación. Este enfoque desarrolla competencias comunicativas a partir de usos y prácticas sociales del lenguaje, situados en contextos socioculturales distintos:

El interactuar de manera participativa y no de forma aislada nos permite tener mejores personas, con una vida social y cultural activa interactuando entre sí, el uso del lenguaje se da de diferentes formas como construir sentidos y apropiarse progresivamente de este.

Hay que tener en cuenta en cómo se usa el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico y sus características socioculturales, porque estos usos y prácticas del lenguaje se sitúan en contextos sociales y culturales específicos. Los lenguajes orales y escritos adoptan características propias en cada uno de esos contextos y generan identidades individuales y colectivas. (Ministerio de Educación, 2015 c).

**5.1.2.2. Competencia: lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna.** El Ministerio de Educación (2017 b) se refiere en la competencia como una interacción activa entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Es para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido, por lo que el estudiante no solo comprende o decodifica la información que está plasmada en el texto sino por lo contrario es capaz de hacerlo suyo y establecer una posición de juicio sobre lo leído.

**5.1.2.3. Estrategias metodológicas para el desarrollo de la competencia Lee diversos tipos de textos escritos en lengua materna.** Leer textos es una actividad frecuente entre los estudiantes y constituye una exigencia habitual de gran parte de los



docentes en diferentes actividades de desarrolló de los estudiantes. Sin embargo, se percibe un señalamiento generalizado acerca de que los estudiantes adolecen de hábitos lectores. Dice el Ministerio de Educación (2015 c) que la mayoría de las veces leen por cumplir asignaciones orientadas por docentes; y muy pocas veces leen por su propia cuenta, sin que el texto esté sujeto a la evaluación o aprobación del curso. Las estrategias metodológicas aplicadas para fomentar la comprensión lectora en el proceso de aprendizaje, se tiene que ver la diversidad de estrategias metodológicas para estimular la comprensión lectora entre el estudiantado.

**5.1.2.4. *Clima escolar.*** De acuerdo al Ministerio de Educación (2016 c) el clima escolar es tener un ambiente adecuado para el desarrollo de los aprendizajes, no se puede concebir como una disciplina impuesta o la autoridad del directivo. Siempre se debe tener en cuenta el respeto, la armonía, la ayuda mutua, la comunicación asertiva entre los miembros de la comunidad educativa. Se puede mencionar algunos componentes que propician el clima escolar:

Las buenas relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa, suponen tener espacios de participación democrática, con un ambiente limpio, ordenado y acogedor, haber generado normas de convivencia de forma consensuada y socializada, que permitirá una disciplina constructiva y no impuesta.

## **5.2. Experiencia exitosa**

En la Institución Educativa N° 81970 “11 de febrero se ha llevado a cabo una experiencia exitosa que vale la pena compartir. Se denominó “Letrado del contexto con participación integral” y fue desarrollado en el año 2015. Consistió en una experiencia de planificación e implementación conjunta del sistema del MAE así como del proyecto de aprendizaje en el área de Comunicación consistente en usar palabras didácticas. El directivo realizó el monitoreo consensuado inicialmente, acumuló las evidencias de los procesos pedagógicos observados en el aula y después, en un ambiente acogedor, ubicó las palabras didácticas (estrategias usadas por la docente durante el desarrollo de su sesión) en lugares adecuados del ambiente.

Seguidamente se realizó un dialogo con preguntas y repreguntas ¿Por qué se ubicó tal palabra en ese lugar? y se promovió la reflexión. A continuación la docente debía escribir todas las acciones realizadas en el tiempo observado desde el comienzo hasta el final. Terminada esta lista, la docente tuvo que ubicar estas acciones en los

procesos pedagógicos y didácticos adecuadamente ordenados para luego entrar a la reflexión de algunos errores que tuvo en torno a ellos. Se terminó la experiencia estableciendo compromisos de la docente sobre las dificultades a mejorar en la práctica pedagógica, lo que sucedió así en las sesiones posteriores.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

#### **6.1.1 Objetivo general**

Mejorar la práctica pedagógica en la competencia Lee diversos tipos de texto escritos en lengua materna en el área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular a través de la implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación, como respuesta a las demandas formativas docente en el III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81970 “11 de febrero”.

#### **6.1.2 Objetivos específicos**

- Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación, mediante visitas al aula para recoger evidencias e información, acerca de los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula.
- Acompañar a la docente, brindando soporte técnico y afectivo en el área de Comunicación, por medio de una intervención personalizada y contextualizada ponderando la reflexión crítica y ejerciendo liderazgo pedagógico, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora, para el III ciclo de Educación Básica Regular.
- Evaluar el desempeño docente considerando las evidencias recogidas en el monitoreo y acompañamiento, para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora, para el III ciclo de Educación Básica Regular.

### **6.2 Matriz del Plan de Acción**

Mediante la siguiente alternativa de solución que se ha tomado la puesta en práctica de un proceso de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica de forma pertinente a la docente del área de Comunicación por medio de la ejecución de actividades organizadas y plasmadas en un plan cuyo intención es el mejoramiento de la práctica docente. La motivación y el compromiso de obtener mejores niveles

satisfactorios en la competencia Lee diversos tipos de texto escritos en lengua materna en el área de Comunicación. Esto se llevará a cabo fundamentalmente por medio de las visitas al aula recogiendo información valiosa de los procesos pedagógicos y didácticos en el área de Comunicación y también de la convivencia en el aula. Del análisis y valoración de las evidencias recogidas en el monitoreo se desarrollará el acompañamiento por parte de los responsables con la finalidad de mejorar los desempeños docentes y por consiguiente el aprendizaje de los estudiantes en la competencia Lee diversos tipos de texto escritos en lengua materna en el área de Comunicación. Mediante la presente alternativa de solución.

Por todo lo referido a continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, en la cual se encuentran los indicadores, las metas, las estrategias, luego las presentan los indicadores, del mismo modo las metas, seguido de las estrategias, para luego desarrollar las actividades, asimismo los responsables y por último el cronograma que tiene relación única con los objetivos específicos de la propuesta.

Este plan va ayudar su práctica y por consiguiente mejorar los aprendizajes en los estudiantes en la competencia Lee diversos tipos de texto escritos en lengua materna, como un buen compromiso y una alta motivación, aplicando la autoevaluación, la heteroevaluación y la coevaluación, de forma reflexiva en la mejora del desempeño docente.

| ALTERNATI<br>VA<br>PRIORIZAD<br>A                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | OBJETIVOS<br>ESPECÍFICOS                                                                                                                                                                                 | INDICADOR<br>ES                                                                                                     | METAS                   | ESTRATEGIAS    | ACTIVIDADES                                                                                                                                                         | RESPON<br>SABLES | CRONOGRAMA |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                     |                         |                |                                                                                                                                                                     |                  | M          | A | M | J | J | A | S | O | N |  |  |  |
| Implementación del MAE para orientar y asesorar a la docente sobre los procesos de planificación de manera contextualizada y adecuada a la realidad de la IE, a las necesidades e intereses de los estudiantes, así como la aplicación de estrategias adecuadas que generen el hábito a la lectura y la comprensión de lo que leen. | Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación, mediante visitas al aula para recoger evidencias e información, acerca de los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula | Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información sobre procesos pedagógicos, didácticos y convivencia | 100% de visitas al aula | Visita al aula | 1.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, la importancia y mecanismos del proceso monitoreo en la IE                                                       | Directivo        | X          |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                     |                         |                | 1.2 Jornada de consenso de indicadores de monitoreo, revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo (de heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación) | Directivo        | X          |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                     |                         |                | 1.3 Elaboración conjunta del Cronograma de Monitoreo                                                                                                                | Directivo        |            | X |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                     |                         |                | 1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el área de comunicación. (Primera visita)                                                                                  | Directivo        |            | X |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                     |                         |                | 1.5 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la primera visita                                                                                            | Directivo        |            | X |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                     |                         |                | 1.6 Observación de sesiones de aprendizaje Visita 2                                                                                                                 | Directivo        |            |   |   | X |   |   |   |   |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                     |                         |                | 1.7 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la segunda visita                                                                                            | Directivo        |            |   |   |   | X |   |   |   |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                     |                         |                | 1.8 Observación de sesiones de aprendizaje Visita 3                                                                                                                 | Directivo        |            |   |   |   |   | X |   |   |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                     |                         |                | 1.9 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la tercera visita                                                                                            | Directivo        |            |   |   |   |   |   | X |   |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Acompañar a la docente, brindando soporte técnico y afectivo en el área de Comunicación, por medio de una intervención personalizada y contextualizada ponderando la                                     | Porcentaje de visitas a aula                                                                                        | 100% de visitas a aula  | Visitas a aula | 2.1 Coordinación con el docente para la visita a aula                                                                                                               | Directivo        |            | X |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                     |                         |                | 2.2 Elaboración de cronograma de acompañamiento con énfasis en la retroalimentación                                                                                 | Directivo        |            | X |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                     |                         |                | 2.3 Asesoría individualizada y suscripción de compromisos                                                                                                           | Directivo        |            |   | X |   | X |   | X |   |   |  |  |  |

|  |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |                                        |                                                                              |                                                         |           |  |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------|--|---|---|---|---|---|---|---|--|
|  | reflexión crítica y ejerciendo liderazgo pedagógico, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora, para el III ciclo de Educación Básica Regular.                                              |                                                                                                                            |                                        |                                                                              | 2.4 Elaboración y reporte de informe                    | Directivo |  |   | X |   | X |   | X |   |  |
|  | Evaluar el desempeño docente considerando las evidencias recogidas en el monitoreo y acompañamiento, para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora, para el III ciclo de Educación Básica Regular. | Porcentaje de observación de clase ejecutada para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación | 100% de observación de clase ejecutada | Observación de clase<br>Generar espacios de reflexión individual y colectiva | 3.1 Elaboración de instrumento                          | Directivo |  | X |   |   |   |   |   |   |  |
|  |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |                                        |                                                                              | 3.2 Recojo de evidencias                                | Directivo |  |   | X |   | X |   | X |   |  |
|  |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |                                        |                                                                              | 3.3 Contrastación de evidencias con el MBDD             | Directivo |  |   | X |   | X |   | X |   |  |
|  |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |                                        |                                                                              | 3.4 Sistematización de resultados                       | Directivo |  |   | X |   | X |   | X |   |  |
|  |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |                                        |                                                                              | 3.5 Elaboración, reporte y socialización de informe     | Directivo |  |   |   | X |   | X |   | X |  |
|  |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                            |                                        |                                                                              | 3.6 Retroalimentación en base a resultado de evidencias | Directivo |  |   |   | X |   | X |   | X |  |

Figura 4. Matriz de plan de acción.

## **7.- Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción**

El plan de monitoreo y evaluación es un instrumento fundamental para garantizar el logro de los objetivos

Realizar una breve presentación de la Matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción, incidiendo en su importancia y los elementos esenciales que la componen:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- Evidencias: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado.
- Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.
- Reformulación de las actividades: Referido a reconsiderar/modificar las actividades o proponer otras actividades para mejorar el nivel de logro obtenido.
- Porcentaje de logro de la meta: Referido a precisar el porcentaje de logro de la meta por indicador formulado en el Plan de Acción.

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS                                                                                                                                                                                    | INDICADORES                                                                                                                    | ESTRATEGIAS    | ACTIVIDADES                                                                                                                                                         | ACTORES             | NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN |   |   |   |   |   | EVIDENCIA                                   | INSTRUMENTOS    | RECURSOS                                  | REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES | % DE LOGRO DE META                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                |                |                                                                                                                                                                     |                     | 0                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |                                             |                 |                                           |                              |                                                            |
| Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación, mediante visitas al aula para recoger evidencias e información, acerca de los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula | Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información sobre procesos pedagógicos, didácticos y convivencia en el aula | Visita al aula | 1.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, la importancia y mecanismos del proceso monitoreo en la IE                                                       | Directivos Docentes |                         |   |   |   |   | X | Citación Acta de acuerdos                   | Lista de cotejo | MBDD<br>Papelotes<br>Proyector<br>Laptop  | Ninguna                      | 100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE |
|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                |                | 1.2 Jornada de consenso de indicadores de monitoreo, revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo (de heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación) | Directivos Docentes |                         |   |   |   | X |   | Ficha de monitoreo                          |                 | MBDD<br>Papel bond<br>Proyector<br>Laptop | Ninguna                      |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                |                | 1.3 Elaboración conjunta del Cronograma de Monitoreo                                                                                                                | Directivos Docentes |                         |   |   |   | X |   | Cronograma de monitoreo                     |                 | Papel bond<br>Proyector<br>Laptop         | Ninguna                      |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                |                | 1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el área de matemática. (Primera visita)                                                                                    | Directivos Docentes |                         |   |   |   |   | X | Registro de evidencias en cuaderno de campo |                 | Cuaderno de campo                         | Ninguna                      |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                |                | 1.5 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la primera visita                                                                                            | Directivos          |                         |   |   |   |   | X | Matriz de evidencias                        |                 | Matriz de evidencias                      | Ninguna                      |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                |                | 1.6 Observación de sesiones de aprendizaje Visita 2                                                                                                                 | Directivos Docentes |                         |   |   |   | X |   | Registro de evidencias en cuaderno de campo |                 | Cuaderno de campo                         | Sujeto a reprogramación      |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                |                | 1.7 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la segunda visita                                                                                            | Directivos          |                         |   |   |   |   | X | Matriz de evidencias                        |                 | Matriz de evidencias                      | Ninguna                      |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                |                | 1.8 Observación de sesiones de aprendizaje Visita 3                                                                                                                 | Directivos Docentes |                         |   |   |   |   | X | Registro de evidencias en cuaderno de campo |                 | Cuaderno de campo                         | Sujeto a reprogramación      |                                                            |
|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                |                | 1.9 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la tercera visita.                                                                                           | Directivos          |                         |   |   |   | X |   | Matriz de evidencias                        |                 | Matriz de evidencias                      | Ninguna                      |                                                            |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                          |                      |                                                                                     |                   |  |  |  |  |   |   |                           |                 |                             |                         |                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--|--|--|--|---|---|---------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------------------|
| Acompañar a la docente, brindando soporte técnico y afectivo en el área de Comunicación, por medio de una intervención personalizada y contextualizada ponderando la reflexión crítica y ejerciendo liderazgo pedagógico, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora, para el III ciclo de Educación Básica Regular. | Porcentaje de visitas a aula<br>Visitas realizadas para asesorar                                                         | Visitas a aula       | 2.1 Coordinación con el docente para la visita a aula                               | Directivo Docente |  |  |  |  | X |   | Citación                  | Lista de cotejo | Papel                       | Ninguna                 | 100% de visitas a aula                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                          |                      | 2.2 Elaboración de cronograma de acompañamiento con énfasis en la retroalimentación | Directivo Docente |  |  |  |  |   | X | Acta de acuerdo           |                 | Cuaderno de actas           | Ninguna                 |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                          |                      | 2.3 Asesoría individualizada y suscripción de compromisos                           | Directivo Docente |  |  |  |  |   | X | Cuaderno de campo<br>Acta |                 | Proyector, laptop, cuaderno | Ninguna                 |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                          |                      | 2.4 Elaboración y reporte de informe                                                | Directivo         |  |  |  |  |   | X | Informe                   |                 | Papel                       | Ninguna                 |                                        |
| Evaluar el desempeño docente considerando las evidencias recogidas en el monitoreo y acompañamiento, para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora, para el III ciclo de                                                                                                                                                   | Porcentaje de observación de clase ejecutada para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de matemática | Observación de clase | 3.1 Elaboración de instrumento                                                      | Directivo         |  |  |  |  |   | X | Lista de control          | Lista de cotejo | Papel Comput.               | Ninguna                 | 100% de observación de clase ejecutada |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                          |                      | 3.2 Recojo de evidencias                                                            | Directivo Docente |  |  |  |  |   | X | Cuaderno de campo         |                 | Cámara                      | Sujeto a reprogramación |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                          |                      | 3.3 Contraste de evidencias con el MBDD                                             | Directivo Docente |  |  |  |  |   | X | Matriz de sistematización |                 | MBDD Cuaderno campo         | Ninguna                 |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                          |                      | 3.4 Sistematización de resultados                                                   | Directivo         |  |  |  |  |   | X | Matriz de sistematización |                 | Papel Laptop                | Ninguna                 |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                          |                      | 3.5 Elaboración, reporte y socialización de informe                                 | Directivo Docente |  |  |  |  |   | X | Informe                   |                 | Papel                       | Ninguna                 |                                        |

|                              |  |  |                                                            |                      |  |  |  |  |  |  |   |         |  |       |         |
|------------------------------|--|--|------------------------------------------------------------|----------------------|--|--|--|--|--|--|---|---------|--|-------|---------|
| Educación<br>Básica Regular. |  |  |                                                            |                      |  |  |  |  |  |  |   |         |  |       |         |
|                              |  |  | 3.6 Retroalimentación en base a<br>resultado de evidencias | Directivo<br>Docente |  |  |  |  |  |  | X | Informe |  | Papel | Ninguna |

Figura 5. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

**LEYENDA:**

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

### RIESGOS Y MEDIDAS A ADOPTARSE

| Objetivos específicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Riesgos                                                                                                                        | Medida a Adoptar                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación, mediante visitas al aula para recoger evidencias e información, acerca de los procesos pedagógicos, didácticos y la convivencia en el aula                                                                                                                                                                                  | Huelga magisterial<br>Permisos por salud<br>Fenómeno inesperados de la naturaleza                                              | Medidas de recalendarización<br>Reprogramación de las visitas<br>Reprogramación de las visitas              |
| Acompañar a la docente, brindando soporte técnico y afectivo en el área de Comunicación, por medio de una intervención personalizada y contextualizada ponderando la reflexión crítica y ejerciendo liderazgo pedagógico, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora, para el III ciclo de Educación Básica Regular de Educación Básica Regular. | Resistencia del docente<br>Tiempo limitado<br>Licencias certificadas<br>Docentes no comprometidos con la IE                    | Compromisos a su sensibilización<br>Planificación del tiempo<br>Coordinación con docentes                   |
| Evaluar el desempeño docente considerando las evidencias recogidas en el monitoreo y acompañamiento, para mejorar las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora, para el III ciclo de Educación Básica Regular de Educación Básica Regular.                                                                                                                         | Resistencia del docente<br>Tiempo limitado<br>Licencias certificadas<br>Docentes no comprometidos con la Institución Educativa | Talleres de sensibilización<br>Buscar espacios y tiempo de forma equilibrada<br>Talleres de sensibilización |

Fig. 6. Riesgos y medidas a adoptarse.

## 8. Presupuesto

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

El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del plan de acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

| ACTIVIDADES                                                                                                                                                         | PERIODO | COSTOS<br>En S/.                   | FUENTES DE<br>FINANCIAMIENTO        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1.1 Jornada de sensibilización sobre el propósito, la importancia y mecanismos del proceso monitoreo en la IE                                                       | Marzo   | Papelotes 10,00<br>Proyector 40,00 | Recursos de la I.E<br>Municipalidad |
| 1.2 Jornada de consenso de indicadores de monitoreo, revisión y socialización de los instrumentos de monitoreo (de heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación) | Marzo   | Papel 12,00<br>Proyector 40,00     | Recursos de la I.E<br>APAFA         |
| 1.3 Elaboración conjunta del Cronograma de Monitoreo                                                                                                                | Marzo   | Papel 6,00                         | Recursos de la I.E                  |
| 1.4 Diagnóstico del desempeño docente en el área de comunicación. (Primera visita)                                                                                  | Abril   | Cuaderno de campo 3,00             | Recursos de la I.E                  |
| 1.5 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la primera visita                                                                                            | Abril   | Matriz de evidencias 2,00          | Recursos de la I.E                  |
| 1.6 Observación de sesiones de aprendizaje Visita 2                                                                                                                 | Junio   | Cuaderno de campo ----             | Recursos de la I.E                  |
| 1.7 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la segunda visita                                                                                            | Junio   | Matriz de evidencias -----         | Recursos de la I.E                  |
| 1.8 Observación de sesiones de aprendizaje Visita 3                                                                                                                 | Octubre | Cuaderno de campo                  | Recursos de la I.E                  |
| 1.9 Procesamiento, análisis e informe de resultados de la tercera visita                                                                                            | Octubre | Matriz de evidencias               | Recursos de la I.E                  |

|                                                                                     |                               |                        |                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------|--------------------|
| 2.1 Coordinación con el docente para la visita a aula                               | Abril                         | Papel 6,00             | Recursos de la I.E |
| 2.2 Elaboración de cronograma de acompañamiento con énfasis en la retroalimentación | Marzo                         | Cuaderno de actas 5,00 | Recursos de la I.E |
| 2.3 Asesoría individualizada y suscripción de compromisos                           | Mayo-<br>Noviembre            | Cuaderno 3,00          | Recursos de la I.E |
| 2.4 Elaboración y reporte de informe                                                | Mayo-<br>Agosto,<br>Noviembre | Papel 1,00             | Recursos de la I.E |
| 3.1 Elaboración de instrumento                                                      | Marzo                         | Papel 1,00             | Recursos de la I.E |
| 3.2 Recojo de evidencias                                                            | Abril, Junio<br>Nov.          | Cámara 60,00           | Recursos de la I.E |
| 3.3 Contrastación de evidencias con el MBDD                                         | Abril, Junio<br>Nov.          | Cuaderno campo         | Recursos de la I.E |
| 3.4 Sistematización de resultados                                                   | Abril, Junio<br>Nov.          | Papel 1,00             | Recursos de la I.E |
| 3.5 Elaboración, reporte y socialización de informe                                 | Abril, Junio<br>Nov.          | Papel 1,00             | Recursos de la I.E |
| 3.6 Retroalimentación en base a resultado de evidencias                             | Junio, Agost<br>y Nov.        | Papel 1,00             | Recursos de la I.E |

Fig. 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.

## **9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción**

El proceso de formación del liderazgo pedagógico, ha permitido desarrollar diversas capacidades, de forma curricular y en el empoderamiento del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, para mejorar la competencia de: lee diversos tipos de texto escritos en lengua materna en el área de Comunicación, involucrando a la docente de aula de la institución educativa N° 81970 “Once de febrero” del distrito de Chicama.

Se partió con el módulo de inducción (Modulo 0) en el cual se brindó las orientaciones generales y los lineamientos para poder partir de una ruta de cambio, sensibilizando y acercándose a la realidad educativa, y poder identificar los problemas que afectan de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Encontrándose como problema la falta de monitoreo, y acompañamiento en la práctica docente.

Luego se desarrolla el Módulo 1 en el cual se trató sobre los lineamientos para la construcción y formulación de la visión compartida, también tratamos la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado. En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una la cadena de valor de acuerdo a su importancia y viabilidad.

El Módulo 3 está referido a la participación y clima institucional destacando su incidencia al problema priorizado; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Matemática y las percepciones de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

Por otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico permitió conocer los lineamientos y orientaciones

En el Módulo 5 se desarrolló sobre el monitoreo, acompañamiento y evaluación, permitiendo ampliar el conocimiento sobre liderazgo pedagógico, en la manera correcta de desarrollar el MAE.

## **10. Lecciones Aprendidas**

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que es necesario considerar que la mejora de la gestión se concretiza tomando en cuenta en la tarea institucional las cinco dimensiones de Viviane Robinson que aterrizan en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, asumiendo con responsabilidad un buen liderazgo pedagógico y sin dejar de lado la gestión administrativa e institucional.

El mapa de procesos es un instrumento orientativo pertinente que sirve para identificar las funciones de los actores educativos, tanto del líder pedagógico, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y comunidad en general, así también para identificar las fortalezas y debilidades de estamento y cada actor educativo con la finalidad de darle el soporte oportuno.

Es necesario considerar que un clima institucional escolar favorable es muy importante en las instituciones educativas para que estas cumplan adecuadamente sus objetivos, ya que todos los actores educativos deben contar con la seguridad y confianza en el desarrollo de sus diferentes actividades, permitiendo la convivencia participativa, democrática y deliberante.

El desarrollo del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación pedagógica es de vital importancia y su ejecución debe ser enfocada en forma consensuada con el director como líder pedagógico y con los docentes porque permite mejorar la práctica pedagógica, el compromiso y motivación para favorecer el logro de los aprendizajes de los estudiantes.



## Referencias

- Chaparro, G, Farfán, L, Rincón, E, & Jaime, L, (2008). *Evaluación de desempeño docente*. Madrid: Cuadernos de Lingüística Hispánica.
- Institución Educativa N° 81970 “11 de febrero” (2015). *Letrado del contexto con participación integral. Informe – Memoria*. Chiclin: s/e.
- Ministerio de Educación (2014 a). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes de las instituciones educativas*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2014 b). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015 a). *Normas de para el desarrollo del monitoreo escolar*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015 b). *Diseño Curricular Nacional modificado por R.M. N° 199-2015. MINEDU*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015 c). *Rutas del Aprendizaje del área Comunicación*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016). *Plan de acción Buena Práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Diplomado en Gestión escolar y segunda especialidad con Liderazgo Pedagógico. Lima: Programa Directivos Educan.
- Ministerio de Educación (2016 b). *Evaluación Censal de Estudiantes. Informe 2016*. Lima: Unidad de Medición de la Calidad Educativa. MINEDU.
- Ministerio de Educación (2016 c). *Lineamientos de la convivencia escolar*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Diplomado en Gestión escolar y segunda especialidad con Liderazgo Pedagógico. Lima: Programa Directivos Educan.
- Ministerio de Educación (2017 b). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima: MINEDU.
- Pereda, R. (2015). *Resolución de conflictos en la escuela*. Lima: Editorial Nieves.
- Pérez, G. (2014). *Construcción científica e intervención práctica*. Madrid, España: Narcea Editores.
- Rodríguez - Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Lima: Distribuidora Chirley.

Rodríguez, W. (2012). *Orientaciones de desarrollo del monitoreo escolar*. Santiago de Chile: Andes.