

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 SU LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 80831 “FRANCISCO BOLOGNESI CERVANTES” DEL DISTRITO DE FLORENCIA DE MORA – UGEL 02 LA ESPERANZA – LA LIBERTAD.

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

GONZÁLEZ AGUILAR, Euclides José Rosas

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	5
2 Diagnóstico:.....	9
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	9
2.1.1 Resultados cuantitativos	10
2.1.2 Resultados cualitativos	10
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	10
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	17
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	20
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	27
5.1 Marco Conceptual.....	27
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	27
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	27
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	27
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo.....	28
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	29
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	29
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico.....	29
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	30
5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.....	31
5.1.1.3.1 Definición de evaluación de desempeño.....	31
5.1.1.3.2 Tipos de evaluación.....	31
5.1.1.3.3 Modelos de evaluación de la práctica docente.....	32
5.1.1.3.4 Instrumentos de Evaluación.....	32
5.1.2. Área de Comunicación.....	33
5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación.....	33
5.1.2.2 Competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en su	

lengua materna.....	33
5.1.2.2.1 Niveles de la comprensión lectora.....	33
5.1.2.2.2 Materiales y recursos didácticos para la comprensión lectora.....	34
5.1.2.2.3 Estrategias para mejorar la convivencia escolar y la participación en el aula.....	34
5.2. Experiencia Exitosa.....	35
6. Diseño de Plan de Acción	38
6.1 Objetivos.....	38
6.1.1 Objetivo general.....	38
6.1.2 Objetivos específicos.....	39
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	44
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	44
8. Presupuesto.....	50
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	52
10. Lecciones Aprendidas.....	55
Referencias.....	56

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	14
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	19
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	40
<i>Figura 5.</i> Matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción.....	45
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse.....	49
<i>Figura 7.</i> Presupuesto.....	50

Introducción

El presente informe sobre el Plan de Acción se realizó porque se detectó la siguiente situación problemática: “Niveles insatisfactorios en los logros de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes de III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi Cervantes del distrito de Florencia de Mora - UGEL 02 La Esperanza - La Libertad”. Además, se realizó porque la situación problemática mencionada, puede ser revertida utilizando la alternativa de solución planteada, aplicando el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) al desempeño docente de manera técnica, sistemática y organizada. Al realizarlo se verá la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Se elaboró en el marco del diplomado en gestión escolar y la segunda especialización en gestión escolar con liderazgo pedagógico, con el asesoramiento de la docente formadora y la asesora de gestión escolar, teniendo como base el desarrollo de los diversos módulos, que duró el periodo de formación directiva, cuyo interés será revertir la situación problemática encontrada, ya que uno de los objetivos es mejorar los aprendizajes de los estudiantes; con un permanente monitoreo, acompañamiento pedagógico y evaluación al desempeño docente, empleando las estrategias más adecuadas, que permitan orientar y dirigir a los docentes sobre su práctica pedagógica.

En la primera parte, referido a la identificación de la problemática, se abordó dos aspectos importantes la caracterización del contexto socio cultural, donde se ubica la institución educativa, que es un asentamiento humano que tiene muchas carencias y necesidades y la formulación del problema identificado, en base a los niveles insatisfactorios de los logros de aprendizaje en el área de comunicación en estudiantes de III ciclo de la Educación Básica Regular, explicándose las causas y efectos de acuerdo al árbol de problemas elaborado.

En la segunda parte referido al diagnóstico, se presentaron los resultados de los instrumentos aplicados a los diferentes actores, estudiantes, padres de familia y docentes; resultados expresados en cuantitativos y cualitativos, que nos permiten ver con mayor claridad la situación problemática que se pretende dar solución; asimismo su explicación en relación del problema con la visión de cambio, con los procesos de la institución educativa, los compromisos de gestión escolar y el marco del buen

desempeño directivo, ante lo cual está muy bien interrelacionada; o sea que la alternativa de solución no es una isla.

En la tercera parte, se observa que en la caracterización como líder pedagógico, toma en cuenta las dimensiones propuestas por Viviane Robinson, las cuales sirven de motivación para mejorar el rol directivo. Estas dimensiones son: establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de recursos, planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores y garantizar un ambiente seguro y de soporte; dichas dimensiones encierran lo que prácticamente todo directivo debe conocer y realizar en su diaria labor.

En la cuarta parte, referida al planteamiento de la alternativa de solución, se trata de que el directivo ejerciendo su rol de liderazgo pedagógico, tendrá que implementar el Plan de Acción, ejecutando el monitoreo, acompañamiento y la evaluación del desempeño docente; teniendo en cuenta los procesos que realiza la institución educativa, los compromisos de gestión escolar y el marco de buen desempeño directivo.

En la quinta parte, se plantea la sustentación de la alternativa de solución, está referido al marco teórico sobre monitoreo, acompañamiento pedagógico y evaluación con sus respectivas estrategias e instrumentos; también se tiene en cuenta el área de Comunicación, enfoque, competencia seleccionada, niveles de la comprensión lectora, materiales utilizados para la comprensión lectora, estrategias para mejorar la convivencia escolar y la convivencia en el aula; así como una experiencia de gestión escolar.

En la sexta parte, se plantea el diseño del Plan de Acción, se tiene en cuenta el objetivo general, los objetivos específicos y la matriz del Plan de Acción con sus respectivas estrategias y actividades. El diseño está muy relacionado con el plan de monitoreo y evaluación que es otro acápite que acoge varios elementos del Plan de Acción. No puede faltar el presupuesto para ejecutar el plan de acción; un penúltimo acápite interesante que trata como se ha construido el plan de acción y finalmente, las lecciones aprendidas durante todo el proceso de elaboración del presente informe.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi Cervantes”

La Institución Educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi Cervantes” se ubica en el asentamiento humano Nuevo Florencia, geográficamente pertenece al distrito El Porvenir, provincia de Trujillo, región La Libertad, pero educacionalmente a la UGEL N° 02 La Esperanza. Se inició el 1 de abril de 1993, mediante resolución directoral departamental N° 808 – 1993; surge porque la población del asentamiento humano fue creciendo, debido a la migración permanente de pobladores de la sierra a la costa en busca de un mejor nivel de vida. El nombre es propuesto por el director y puesto en consideración a los padres de familia, fue reconocido mediante la resolución directoral departamental N° 00382 del 27 de marzo de 1996; mediante la Resolución Directoral N° 4109-2016 de la UGEL La Esperanza, se amplía al nivel secundario.

De acuerdo al contexto, lo que demanda la comunidad es que los gobiernos locales, velen por el bienestar de la población y en especial de la educación, que está establecido en la Ley N° 27972, en el artículo 82°; una de sus funciones compartidas es: “promover la diversificación curricular, incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica y productiva; monitorear la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones bajo su jurisdicción, en coordinación con la instancia de gestión educativa correspondiente” (Proyecto Educativo Regional (PER), La Libertad: 2011, p. 82). Sin embargo, los gobiernos locales aún están lejanos de gestionar en estos ámbitos.

Por el lugar donde se ubica la institución educativa; algunos factores no son favorables; sin embargo, desde esa realidad se tiene que afrontar el tema educativo para generar los cambios que la educación requiere. En el aspecto ambiental es sano y saludable no existen estragos o consecuencias de la contaminación ambiental; en el aspecto social es una zona convulsionada, existen hogares desintegrados, violencia familiar; pobreza extrema, desigualdades sociales; el nivel educativo es bajo no tienen oficios o profesiones que les permitan tener ingresos económicos que cubran la

canasta familiar, en cuanto al nivel cultural es diverso, presencia de muchos migrantes de diferentes lugares en busca de un futuro mejor.

La institución cuenta con 21 ambientes, por la antigüedad en su construcción y los materiales con que fueron construidos se encuentran en regulares condiciones; 15 ambientes son aulas para el dictado de clases, las demás almacenes y ambientes administrativos; cuenta con servicios higiénicos tanto para damas como para varones. Posee de un patio de cemento en mal estado, donde se realizan las diferentes actividades, cívicas, deportivas, recreacionales entre otras. Del área total que 9,804.11.m², la tercera parte está construida y lo demás es un espacio libre (arenal), utilizado por los estudiantes para jugar en horas de recreo. Sin embargo, es un lugar que presenta buenas condiciones ambientales y sanitarias; es seguro por estar cercado y no contar con grandes construcciones aledañas que haga peligrar la integridad física de los niños y niñas.

La I.E. cuenta con 387 estudiantes matriculados de primero a sexto grado de primaria, atendidos por 17 profesores; 69 estudiantes en el nivel secundario de 1° y 2°, atendidos por 04 docentes; 1 directivo y 2 trabajadores de servicio. Los estudiantes provienen de diferentes asentamientos humanos, con características diversas: algunos niños violentos, descuidados en su aseo personal, poco comunicativos, trabajadores informales, que ocasiona que siempre estén cansados. La deserción escolar no es alta, sin embargo persiste debido varias causas como padres de familia que van a trabajar a otros lugares, falta de apoyo económico entre otros.

En la escuela existe coordinación y una buena comunicación entre el directivo, docentes, personal de servicio, padres de familia y estudiantes, está organizada en comisiones y organizaciones internas de acuerdo a cada actor. La APAFA tiene Consejo Directivo y Consejo de Vigilancia; el estudiantado tiene Municipio Escolar y Policía Escolar; los docentes y personal de servicio conforman diferentes comisiones para elaborar los documentos de gestión entre otros, además el personal directivo está comprometido, los docentes están interesados en renovar su práctica pedagógica cada día. Así mismo existe buenas relaciones con otras instancias como las autoridades del el municipio y la UGEL N° 02 La Esperanza.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de la revisión y análisis de los resultados de la evaluación censal de los años 2015 y 2016, que fueron aplicados por el Ministerio de Educación a estudiantes de segundo grado de primaria de Educación Básica Regular, se llegó a la conclusión y formulación de la siguiente problemática: “Niveles insatisfactorios en los logros de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación en los estudiantes de III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi Cervantes” del distrito de Florencia de Mora – UGEL 02 La Esperanza - La Libertad”.

La primera causa de este problema, está referida a las agresiones verbales entre algunos estudiantes durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Existiendo muchos elementos que contribuyen en alimentar a esta causa, tales como, patrones de conducta de familia, bajo nivel educativo de los padres de familia, niños que no viven con sus padres, quienes están a cargo de otros familiares y hogares fraccionados. Estos elementos provocan conductas agresivas. También, se observa que no hay un buen clima de los padres de familia con sus hijos. El factor asociado a esta causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras, que se puede expresar: “...una adecuada convivencia requiere de pautas y normas que la favorezcan. Si éstas no existen, no son claras, pueden surgir los conflictos, del mismo modo que si no existen consecuencias al incumplimiento de las normas” (Ministerio de Educación [Minedu], 2017b, p.51).

La segunda causa considerada en este estudio, es el escaso uso de materiales didácticos en la ejecución de las sesiones de aprendizaje que permitan que las clases sean interesantes y efectivas, los materiales motivan y generan atracción al área. Los elementos que se relacionan con esta causa, son el poco tiempo disponible de los docentes para su elaboración; la poca participación de los padres y estudiantes en la elaboración de material; la inexistencia de manuales de uso de materiales estructurados; escasas capacitaciones para la elaboración de materiales; esto se relaciona con el factor asociado a la gestión del currículo, porque tiene que ver con las motivaciones, las condiciones que se generan al interior de las escuelas y las capacidades para los gestores del currículo (Minedu, 2017b).

La tercera causa de la situación problemática es el poco conocimiento del enfoque del área, debido que los docentes todavía no destierran el enfoque antiguo, la metodología tradicional, regresando al método silábico, alfabético, entre otros. El enfoque del área es parte del currículo, por lo tanto no hay manejo del Currículo Nacional de la Educación Básica, trayendo como efecto limitado desarrollo de capacidades comunicativas; esto se relaciona con el factor de gestión del currículo asociado a capacidades, que encierra un conjunto de conocimientos y destrezas (Minedu, 2017b); sin embargo, los docentes se encuentran motivados para mejorar su práctica pedagógica, asistiendo a talleres, capacitaciones, reuniéndose en equipo, recibiendo las orientaciones del directivo y de la acompañante de soporte pedagógico.

La cuarta causa del problema está asociada a pocas visitas de monitoreo y acompañamiento pedagógico. Existe un plan de monitoreo y acompañamiento difundido entre todos los docentes, se planifica una visita por trimestre a cada uno; llegando a fin de año con tres visitas a cada docente, esto se debe a la recargada labor administrativa e institucional del directivo. Esta causa está asociada al factor MAE en capacidades del equipo directivo, debido a falta de un equipo de apoyo a la gestión pedagógica.

La quinta causa de la situación problemática, conocimiento limitado de los niveles de la comprensión lectora, tiene como elementos vinculados, a la exigua aplicación de estrategias diferenciadas de acuerdo a cada nivel. Esta causa se relaciona con el factor gestión del currículo relacionada con las capacidades; según el Ministerio de Educación, dice: "...son las cualidades de una persona que están orientadas hacia el futuro y que apuntan a ayudarla a evaluar la necesidad de cambio o acción. Estos procesos son una función de nuestras emociones, metas personales, creencias acerca de nuestras propias capacidades y creencias acerca de nuestro contexto o situación" (Minedu, 2017b p. 63). Esto origina que los estudiantes no desarrollen sus habilidades comunicativas.

Para atender las causas de esta situación problemática y permitan ser superadas, es necesario tener en cuenta la predisposición al cambio que tienen las maestras, la aceptación de las visitas de monitoreo; la reunión para organizar los Círculos de Interaprendizaje (CIA), los micro talleres, la asesoría personalizada; la realización de jornadas y encuentros familiares con padres de familia para sensibilizar y dar a conocer el rol preponderante que tiene la familia en la educación de los niños y niñas. Las oportunidades que hoy tienen los docentes, como una plataforma virtual

(Perueduca); directivo capacitado, aliados como la UGEL y otros que siempre apoyan a la mejora del desempeño del docente.

A continuación, se presenta el árbol de problemas que sirvió de base para la explicación de la situación problemática:

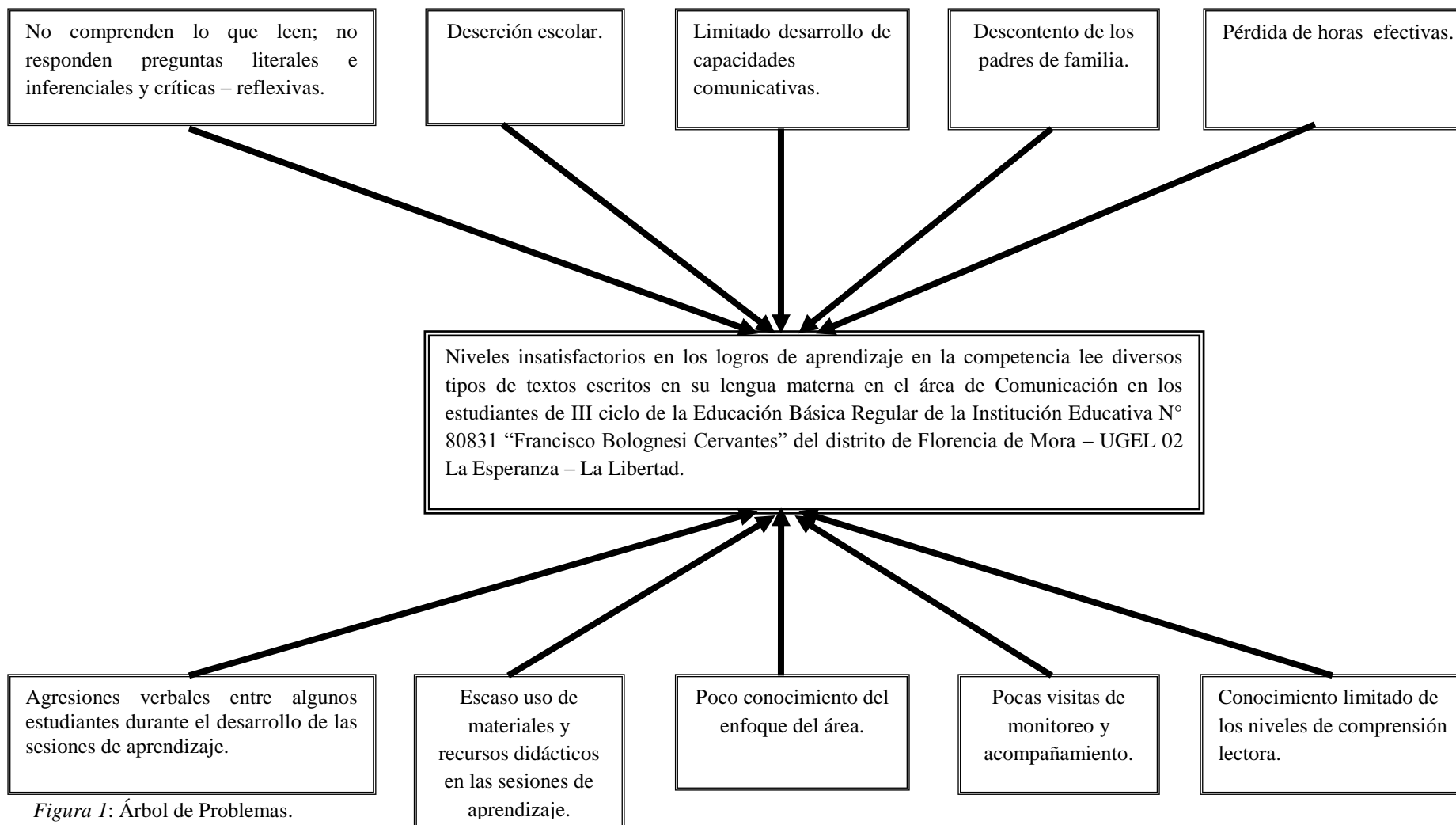


Figura 1: Árbol de Problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Las técnicas e instrumentos que fueron utilizados en la investigación diagnóstica fueron el grupo focal dirigido a docentes para recoger sus apreciaciones sobre el monitoreo y acompañamiento pedagógico que realizó el directivo. Un instrumento interesante que se utilizó fue la ficha de monitoreo y acompañamiento del año 2016. Los actores participantes fueron representados por los docentes del III ciclo de Educación Básica Regular, después de la aplicación del grupo focal y revisión de los resultados de las fichas de monitoreo y acompañamiento; se procesó la información priorizándose la problemática para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron viables y validados para el recojo de la información.

2.1.1 Resultados Cuantitativos. Según el resultado del trabajo académico realizado, el 67% de docentes no involucran a los estudiantes y a los padres de familia para el apoyo en la elaboración de materiales educativos; siendo una de las razones para que los docentes en este aspecto se encuentren en inicio, esto debido a que los docentes no aplican estrategias pertinentes para involucrar a los padres de familia y estudiantes en la elaboración de material, otra razón es el hecho que los docentes no disponen el tiempo suficiente para elaborar material educativo para el área de Comunicación; para mejorar este resultado se tendrá en cuenta la asesoría personalizada a los docentes.

De acuerdo al trabajo académico realizado, arroja como resultado que el 67 % de docentes se encuentra en proceso, en el desarrollo de estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área, esto se debe a que los docentes aún tienen dificultades en el manejo del enfoque del área de Comunicación y el enfoque por competencias así como los paradigmas vigentes. Con el propósito de mejorar este resultado se tendrá en cuenta la asesoría personalizada, los Círculos de Interaprendizaje (CIA) y los talleres de seguimiento.

En el aspecto creación de un clima de confianza y armonía, el 40% de docentes se encuentran en proceso, debido a que se observa en las aulas existen estudiantes que generan indisciplina, molestando a sus compañeros, lo cual repercute en desconcentración de la mayoría de niños y niñas. A pesar de que las docentes establecen las normas de convivencia para el desarrollo de la sesión de aprendizaje, sin embargo carecen de estrategias para gestionar las normas de convivencia y medidas reguladoras. Para superar, esta situación problemática se tiene que establecer normas de convivencia de manera concertada entre todos los actores educativos poniéndolos en práctica.

2.1.2 Resultados Cualitativos. Respecto al monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, los docentes manifestaron la importancia que tiene este proceso, porque permite ver los aciertos, dificultades y formas de superarlos; por otro lado consideran que debe realizarse durante todo el año y de manera permanente, sin embargo las normas emitidas por el Minedu establece una visita como mínimo por cada trimestre. Al respecto en el MBDDirectivo en el desempeño 20, precisa, que el directivo: “monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas” (Minedu, 2015b, p. 45)

En la jornada de reflexión, sobre los resultados de la evaluación censal aplicada a estudiantes de segundo grado; se les planteó la siguiente situación a los docentes: ¿De acuerdo a estos resultados en qué nivel de la comprensión lectora se ubican cada grupo de estudiantes? Ante lo cual respondieron bajo el nivel 1, nivel 1 y nivel 2. Pero cada uno de ellos se ubica en un determinado nivel. Después de diversas opiniones, se aclaró que los niveles de la comprensión lectora son: literal, inferencial y criterial.

2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo

El trabajo académico plantea un problema que gira en torno al nivel insatisfactorio en los logros de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes de

III ciclo de la Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi Cervantes” del distrito de Florencia de Mora de la UGEL 02 La Esperanza- La Libertad”.

Para realizar el diagnóstico de este problema se aplicaron instrumentos cuantitativos y cualitativos. Los resultados de ambos instrumentos permitieron confirmar diversos aspectos que las profesoras del III ciclo de Educación Básica Regular tienen que mejorar para alcanzar los logros de aprendizajes esperados en los estudiantes, en base a las acciones y medidas que realice el directivo, como talleres, CIA, trabajo en equipo, más visitas de monitoreo y acompañamiento, etc.

En el aspecto creación de un clima de confianza y armonía, la tercera parte de docentes se encuentran en proceso; asimismo se puede confirmar que la mayoría de docentes no involucran a los estudiantes y a los padres de familia para el apoyo en la elaboración de materiales educativos; por otro lado en el desarrollo de estrategias la mayoría de docentes están en proceso; por lo tanto se tienen que tener en cuenta todos estos procesos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y el desempeño docente.

Estos resultados cuantitativos de la situación problemática en estudio, tiene como procesos implicados a: PO02. Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes; PS03. Administrar los bienes, recursos y materiales educativos y PS01. Administrar recursos humanos. Asimismo, se relaciona con los compromisos de gestión escolar, C1. Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E. y C2. La retención anual de estudiantes en la I.E; compromisos de resultado; que depende del cumplimiento de los compromisos 3, 4 y 5; por ser compromisos de proceso. C3. Cumplimiento de la calendarización, horas efectivas; el C4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica y C5. Gestión de la convivencia escolar. (Minedu, 2016e, p. 6-7).

Por otro lado esta situación se relaciona con el MBDDirector, competencia 1, Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos. Con la competencia 2, Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Con respecto a los resultados que se obtuvieron de los instrumentos cualitativos aplicados, está relacionado con el aspecto de monitoreo y acompañamiento pedagógico a la práctica pedagógica, los docentes manifestaron la importancia que tiene este proceso, porque permite ver los aciertos, dificultades y formas de superarlos; por otro lado consideran que debe realizarse durante todo el año y de manera permanente, sin embargo las normas emitidas por el Minedu establece una visita como mínimo por cada trimestre. Al respecto en el MBDDirectivo en el desempeño 20, precisa, que el directivo: “monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas” (Minedu, 2015, p. 45).

Según el análisis de los resultados de la evaluación censal aplicada a estudiantes de segundo grado; se le preguntó a los docentes ¿De acuerdo a estos resultados en qué nivel de la comprensión lectora se ubican cada grupo de estudiantes? Ante lo cual respondieron bajo el nivel 1, nivel 1 y nivel 2. Pero cada uno de ellos se ubica en un determinado nivel. Después de diversas opiniones, se aclaró que los niveles de la comprensión lectora son: literal, inferencial y criterial.

Estos resultados cualitativos, tiene mucha relación con los procesos de gestión escolar PE01. Desarrollar planeamiento institucional; PO05. Gestionar la convivencia escolar y la participación; PO03. Fortalecer el desarrollo docente; PO04. Gestionar los aprendizajes; asimismo se relaciona directamente con el compromiso de gestión escolar C4. De monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, así como el C5. Gestión de la convivencia escolar en la IE. Y con el MBDDir, competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.

El reto que tiene el directivo mejorar los niveles de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación en los estudiantes de III ciclo de Educación Básica Regular de la institución educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi Cervantes” del distrito de Florencia de Mora - UGEL 02 La Esperanza - La Libertad. Asimismo, se tiene como desafíos cumplir con las normas de convivencia para disminuir las agresiones verbales entre estudiantes durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje; utilizar materiales y recursos didácticos en las sesiones de aprendizaje; brindar información a los docentes

sobre el enfoque del área; incrementar visitas de monitoreo y acompañamiento; conocer los niveles de la comprensión lectora.

Para superar esta situación problemática se utilizarán estrategias como la asesoría personalizada a los docentes, los círculos de interaprendizaje, los talleres de seguimiento, las jornadas de reflexión. Por otro lado, tener claro las normas de convivencia, establecidas de manera concertada entre todos los actores educativos poniéndolos en práctica. Tener en cuenta las jornadas de reflexión donde se precisen los resultados que pueden ser de las evaluaciones estandarizadas o las evaluaciones que se apliquen a nivel institucional.

A continuación se presenta el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico:

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?
<p>Niveles insatisfactorios en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación en los estudiantes de III ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi Cervantes” del distrito de Florencia de Mora – UGEL 02 La Esperanza – La Libertad.</p>	<p>Resultados cuantitativos:</p> <p>En el aspecto creación de un clima de confianza y armonía, el 40% de docentes se encuentran en proceso, debido a que se observa en las aulas existen estudiantes que generan indisciplina, molestando a sus compañeros, lo cual repercute en desconcentración de la mayoría de niños y niñas. A pesar de que las docentes establecen las normas de convivencia para el desarrollo de la sesión de aprendizaje, sin embargo carecen de estrategias para gestionar las normas de convivencia y medidas reguladoras.</p> <p>2. Según el resultado de la investigación realizada, el 67% de docentes no involucran a los estudiantes y a los padres de familia para el apoyo en la elaboración de materiales educativos; siendo una de las razones para que los docentes en este aspecto se encuentren en</p>	<p>-PO02. Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes.</p> <p>-PS03. Administrar los bienes, recursos y materiales educativos.</p> <p>- PS01. Administrar</p>	<p>- Compromiso 1: Progreso anual de aprendizaje de todas y todos los estudiantes en la IE.</p>	<p>2.- Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>

	<p>inicio, esto debido a que los docentes no aplican estrategias pertinentes para involucrar a los padres de familia y estudiantes en la elaboración de material, otra razón es el hecho que los docentes no disponen el tiempo suficiente para elaborar material educativo para el área de comunicación.</p> <p>3. De acuerdo a la investigación realizada, arroja como resultado que el 67 % de docentes están en proceso, en el desarrollo estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área, esto se debe a que los docentes aún tienen dificultades en el manejo del enfoque del área de comunicación y los paradigmas vigentes.</p>	<p>recursos humanos.</p> <p>- PS03. Administrar los bienes, recursos y materiales educativos.</p>		<p>1. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.</p>
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>1. Respecto al monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, los docentes manifestaron la importancia que tiene este proceso, porque permite ver los aciertos, dificultades y formas de superarlos; por otro lado consideran que debe realizarse durante todo el año y de manera permanente, sin embargo las normas emitidas por el MED</p>	<p>- PE01. Desarrollar planeamiento institucional.</p> <p>- PO05. Gestionar la convivencia escolar y la participación.</p>	<p>Compromiso 5: Gestión de la convivencia escolar en la IE.</p>	<p>6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta.</p>

	<p>establece una visita como mínimo por cada trimestre. Al respecto en el MBDDirectivo en el desempeño 20, precisa, que el directivo: “monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas” (MINEDU, 2015; p. 45).</p> <p>2. Según el análisis de los resultados de la evaluación censal aplicada a estudiantes de segundo grado; se le preguntó a los docentes ¿De acuerdo a estos resultados en qué nivel de la comprensión lectora se ubican cada grupo de estudiantes? Ante lo cual respondieron nivel bajo el nivel 1, nivel 1 y nivel 2. Frente a lo cual después de diversas opiniones, se aclaró que los niveles de la comprensión lectora son: literal, inferencial y criterial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PO03. Fortalecer el desarrollo docente. - PO04. Gestionar los aprendizajes. 	<p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.</p>	
--	--	--	--	--

Figura N° 02: Análisis de Resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico

Hay varios estudios que han hecho referencia sobre el rol de Líder Pedagógico, el más destacado, que se tendrá en cuenta para el presente trabajo, es la propuesta planteada por Viviane Robinson, citado en el texto introductorio (Minedu, 2016b), ella señala cinco dimensiones, a saber; establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de recursos, planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores y garantizar un ambiente seguro y de soporte, lo cual tiene un vínculo muy estrecho con el marco de buen desempeño directivo.

La primera dimensión, establecimiento de metas y expectativas en el área de comunicación, al respecto, cabe precisar que estas se deben realizar de manera consensuada en reuniones de trabajo colegiado, porque involucrando y haciéndoles participe a los actores educativos, se comprometen más, mejora el desempeño docente y por ende se alcanzan mejores logros de aprendizaje en los estudiantes; cumpliendo de esta manera con los compromisos de gestión escolar.

La segunda dimensión denominada, uso estratégico de recursos, se propone realizar talleres sobre la preparación, el uso de los materiales y recursos educativos comprensión de textos escritos, con los docentes; porque preparándolos y utilizándolos de manera oportuna y adecuada, el aprendizaje se vuelve más significativo, atractivo y divertido para los estudiantes. Por tanto mejora el desempeño docente y mejora los aprendizajes en el área de comunicación.

La tercera dimensión, denominada, planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, se plantea como estrategia, ejecutar reuniones de trabajo colegiado para la planificación, ejecución y evaluación del currículo, porque realizando estos procesos de manera colegiada y oportuna, se puede decir que el éxito está asegurado, esto quiere decir que el trabajo docente se vuelve viable, no se cae en improvisaciones, donde los docentes sean los expertos conduciendo su trabajo, bajo la dirección del líder pedagógico, siendo la mirada central los logros de aprendizajes de los estudiantes en comprensión de textos escritos.

La penúltima dimensión, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, una de las estrategias propuestas es desarrollar talleres con los profesores sobre el clima escolar, la planificación curricular, el monitoreo y

acompañamiento pedagógico. Porque desarrollando talleres los docentes van a entender mejor los aspectos planteados en esta propuesta, por tanto se mejora su desempeño y por ende los aprendizajes de los escolares.

La última dimensión, referida a, garantizar un ambiente seguro y de soporte, una de las estrategias que se propone es coordinar con docentes y padres de familia para mejorar el ambiente escolar donde los niños y niñas se sientan más cómodos, seguros y confiados, a través de una buena gestión de las normas de convivencia porque en un clima armónico y acogedor se trabaja mejor. Para lograr el involucramiento de todos los actores educativos, especialmente de los padres de familia y compromiso permanente de los docentes.

En el cuadro que se presenta a continuación se resume lo que se pretende realizar en relación a las dimensiones planteadas por Viviane Robinson.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Establecer las metas y expectativas del área de comunicación de manera consensuada en reuniones de trabajo colegiado para la mejora del desempeño docente.	<ul style="list-style-type: none"> - Porque teniendo claras las metas y expectativas nos permiten tener un horizonte claro. - Para mejorar los compromisos de gestión escolar y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en el área de comunicación.
Uso estratégico de recursos.	Realizar talleres sobre la preparación y uso de los materiales educativos para la comprensión de textos escritos con los docentes para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Porque preparando los materiales y utilizándolo en el aprendizaje se vuelve más significativo y divertido. - Para mejorar los aprendizajes de los niños y niñas en el área de comunicación.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Ejecutar reuniones de trabajo colegiado para la planificación, ejecución y evaluación del currículo.	<ul style="list-style-type: none"> - Porque contando con la planificación, ejecución y evaluación curricular se puede realizar un mejor trabajo. - Para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes en la comprensión de textos.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores.	Desarrollar talleres con los profesores sobre el enfoque del área de comunicación, niveles de logro de la comprensión lectora, clima escolar y la planificación curricular.	<ul style="list-style-type: none"> - Porque desarrollando talleres los docentes van a entender mejor lo que es enfoque del área de comunicación, niveles de logro de la comprensión lectora, el clima escolar y la planificación curricular. - Para mejorar el desempeño docente y la mejora de los aprendizajes en comunicación.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Coordinar con docentes y padres de familia para mejorar el ambiente los niños y niñas se sientan más cómodos, seguros y confiados a través de una buena gestión de las normas de convivencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Porque en un clima armónico se trabaja mejor. - Para lograr el involucramiento de todos los actores, especialmente de los padres de familia y el compromiso permanente de los docentes.

Figura N° 03: Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

El rol como Líder Pedagógico tiene en cuenta al establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, para ello se requiere sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje en el área de Comunicación de la Institución Educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi Cervantes”. Asegurar y optimizar los recursos del contexto y/o de los existentes en la institución educativa. Para ello, el MAE es el mejor mecanismo para monitorear la práctica docente, reflexionar, coordinar, revisar y retroalimentar; enfatizando la reflexión permanente del docente y el acompañamiento. Además es necesario que el líder pedagógico promueva un entorno ordenado y saludable para que los docentes, estudiantes y padres de familia sean corresponsables de los logros de aprendizaje, cumpliendo su función desde el rol que les corresponde.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente tiene mucha afinidad con los Compromisos de Gestión Escolar. El MAE tiene como finalidad la mejora de la práctica pedagógica, relacionándose con los cinco compromisos de gestión escolar. Los dos primeros, denominados compromisos de resultado, porque su cumplimiento depende de los demás; Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la I.E. (C1) y La retención anual de estudiantes en la I.E. (C2). Los tres subsiguientes, denominados compromisos de proceso, porque permitirán la mejora de la práctica docente y la mejora de resultados de aprendizajes; estos son: Cumplimiento de la calendarización, horas efectivas (C3); Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica (04) y Gestión de la convivencia escolar (C5).

Está claro que todos los compromisos de gestión escolar se interrelacionan entre sí, para cumplir con las metas de aprendizaje establecidas y al mismo tiempo se relaciona con la alternativa de solución planteada ante la situación problemática encontrada; pero el más relevante es el C4, acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica, muy afín con la alternativa de solución, monitoreo, acompañamiento y evaluación para mejorar la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de Comunicación del III ciclo de educación primaria de la Institución Educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi Cervantes” del distrito de Florencia de Mora – UGEL 02 La Esperanza – La Libertad. Por tanto se dará prioridad a este compromiso.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación responderá a las necesidades y demandas de los profesores en el área de Comunicación; de igual manera su contextualización responderá a las características donde se sitúa la institución educativa. Se tendrán en cuenta los factores favorables y los no favorables; desde esa realidad se tiene que afrontar el tema educativo para generar los cambios que la educación requiere. En el aspecto ambiental es sano y saludable no existen estragos de la contaminación ambiental; en el aspecto social es una zona convulsionada, existen hogares desintegrados, violencia familiar; pobreza extrema, desigualdades sociales; el nivel educativo es bajo no tienen oficios o profesiones que les permitan tener ingresos económicos que cubran la canasta familiar, en cuanto al nivel cultural es diverso.

El contexto, anteriormente descrito será considerado, para la formulación de situaciones significativas para desarrollar la competencia leer diversos tipos de textos escritos en su lengua materna y abordar de manera curricular las características descritas. Para ello, se contará con el apoyo de instituciones públicas, como la UGEL y la participación directa de los actores educativos como son profesores, padres de familia y estudiantes, que de manera conjunta forman el capital social que contribuirán en la solución de situación problemática presentada.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, como propuesta de solución a la situación problemática, tiene en cuenta concepciones claras de monitoreo, acompañamiento y evaluación. A continuación se definen estos procesos de la siguiente manera: Se denomina “monitoreo pedagógico al proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula”. (Minedu, 2017c, p.10).

Rodríguez-Molina, definen “acompañamiento pedagógico como una estrategia que consiste en brindar soporte técnico y efectivo,...Está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo, la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Minedu, 2017c, p. 42). En ese marco, la estrategia de acompañamiento pedagógico, desarrollada de manera técnica mejorará el desempeño docente.

En este marco, teniendo en cuenta los procesos de monitoreo y acompañamiento pedagógico, la evaluación docente tiene en cuenta estos procesos, por lo tanto, la evaluación docente desde una perspectiva formativa viene a ser “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” (Minedu, 2017c, p. 58).

Asimismo, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento como referentes que aportan a la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación; es el caso de la experiencia denominada “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, realizada por un directivo en la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, de la Banda de Shilcayo, de Tarapoto, región San Martín, en el año 2015.

Al concluir la experiencia, llega a la conclusión: “Después de realizar todo el trabajo, hoy el 90% de maestros presenta actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, se ha logrado unificar el trabajo de acuerdo a propuesta pedagógica institucional, además se ha logrado que el 100% de maestros tenga al día su carpeta pedagógica, y se ha concientizado a los maestros a realizar más trabajos colaborativos, los docentes tienen apertura para con sus colegas y tienen actitudes cooperativas. Los estudiantes vienen mejorando su rendimiento académico.”

Para la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, tienen que estar involucrados el directivo, como líder pedagógico, los docentes como artífices del proceso enseñanza aprendizaje (PEA), los estudiantes como actores de sus propios aprendizajes, el personal de servicio para que tenga los ambientes de la institución educativa adecuados y ordenados; y los padres de familia como aliados para el apoyo a sus hijos en las tareas escolares; cada uno cumpliendo su determinado rol; si esto es así, la implementación del MAE, permitirá el involucramiento de todos los actores en los procesos de gestión escolar de la IE.

La Institución Educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi Cervantes”, al finalizar el año 2020 será una institución que brinde una educación de calidad, en base a la mejora continua de los aprendizajes, con enfoque ambiental, intercultural e inclusivo; practicando el respeto a la vida, la solidaridad, la responsabilidad y el amor; valores que hacen sostenible a la humanidad; con el involucramiento de los actores educativos, donde los estudiantes sean gestores de sus aprendizajes que comprendan lo que leen como aspecto transversal a todas las áreas; los padres de familia comprometidos con la educación de sus hijos, directivo con liderazgo pedagógico y docentes predispuestos al cambio para la enseñanza y el aprendizaje que eduquen con el ejemplo”.

En su implementación del monitoreo, acompañamiento y evaluación, teniendo en cuenta la visión de la institución educativa, se hace imprescindible el involucramiento de muchos procesos, los cuales generan un valor agregado importantísimo. En la institución educativa se tiene que tener en cuenta los procesos estratégicos, los procesos operacionales y los procesos de soporte. Dichos procesos seleccionados, ayudarán en la solución de la situación problemática.

En los procesos estratégicos tenemos: (PE01) Desarrollar planeamiento institucional toda institución tiene que contar con los instrumentos de gestión, como entes rectores de una buena gestión y del liderazgo de quien lo dirige. En los procesos operacionales, se tiene en cuenta (PO02) Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, si no hay condiciones no pueden haber buenos resultados; (PO03) Fortalecer el desarrollo docente, tiene que ver con la formación docente en servicio; (PO04) Gestionar los aprendizajes, se tiene que ver desde la planificación, ejecución y evaluación de los aprendizajes; (PO05) Gestionar la convivencia escolar y la participación, sino hay una buena convivencia y participación democrática, no habrá un buen desempeño docente, tampoco buenos aprendizajes.

Pero los procesos estratégicos y operacionales tampoco pueden funcionar solos o de manera aislada de otros procesos, por lo que se tiene que tener en cuenta los procesos de soporte; (PS01) Administrar recursos humanos, que consiste en ubicar a los docentes donde se puedan desenvolver mejor. (PS03) Administrar los bienes, recursos y materiales educativos; distribuir de manera oportuna y pertinente los bienes, recursos y materiales educativos y velar por su adecuado uso y manejo.

Para la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, tienen que estar involucrados el directivo, como líder pedagógico, los docentes como actores del proceso enseñanza aprendizaje (PEA), los estudiantes como actores de sus propios aprendizajes, el personal de servicio para que tenga los ambientes de la institución educativa adecuados y ordenados; y los padres de familia como aliados para el apoyo a sus hijos en las tareas escolares; cada uno cumpliendo su determinado rol; si esto es así, la implementación del MAE, permitirá el involucramiento de todos los actores en los procesos de gestión escolar de la IE.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que “promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad”

(Minedu, 2017d, p. 11). Por otro lado, el directivo propicia espacios para la reflexión docente, teniendo en consideración las estrategias de acompañamiento como los círculos de interaprendizaje, los talleres de seguimiento, la heteroevaluación, la coevaluación y la autoevaluación, hasta llegar a la conformación de la comunidad de aprendizaje que ayude en la formación continua de los docentes y la retroalimentación formativa.

Teniendo en cuenta las diferentes estrategias de acompañamiento, como los círculos de interaprendizaje se logra que los docentes reflexionen sobre su práctica pedagógica y compartan sus experiencias, que servirán como aporte para la mejora continua y mediante los talleres de seguimiento se abordarán temáticas que afecta a varios docentes y que es necesario desarrollarlo a través de talleres para clarificar y/o apoyar al docente en la mejora de su desempeño, donde se involucren el directivo y los docentes.

Con la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación como estrategias de evaluación del desempeño docente, permiten evaluar la práctica pedagógica de una manera integral. La heteroevaluación lo realiza el directivo u otro profesional debidamente acreditado, la coevaluación lo realizan entre docentes o en pares y la autoevaluación que lo realiza el mismo docente, pero de manera crítica, consciente y reflexiva. Se identificarán fortalezas y debilidades; se pondrá en práctica la retroalimentación. A través de estas estrategias y para la mejora continua se formarán las comunidades profesionales de aprendizaje donde prime el trabajo colegiado y el trabajo cooperativo.

“La gestión curricular, entendida como la capacidad de organizar y poner en funcionamiento el proyecto educativo de la institución educativa a partir de lo que se debe enseñar y lo que deben aprender los estudiantes” (Minedu, 2017b, p. 10), por lo que los docentes deben tener un muy buen manejo de la gestión curricular, bajo el liderazgo pedagógico del directivo, porque de ello dependerá el buen desempeño docente.

Teniendo en cuenta las diversas estrategias y actividades establecidas en el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, como alternativa para la solución de la situación problemática identificada. Para conocer el impacto del MAE se aplicará una prueba diagnóstica a los estudiantes del III ciclo relacionada con la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna del área de comunicación; luego

se aplicará una prueba de salida para observar el progreso de los aprendizajes de los estudiantes.

Con la finalidad de poner en marcha los tipos de evaluación, como la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación para observar la gestión curricular y el desempeño docente se han planteado ciertas actividades, como el análisis y sistematización del informe de monitoreo de cada uno de los docentes; la sensibilización y socialización de la ficha para la evaluación del portafolio; la aplicación de la ficha para evaluar el portafolio; el análisis de los resultados de la ficha de autoevaluación; actividades que permitirán evaluar el desempeño docente de manera directa y la aplicación de la prueba de entrada y salida a los estudiantes, reflejará el desempeño docente de manera indirecta.

Las diversas estrategias se relacionan con sus respectivos instrumentos y con los tipos de evaluación. A continuación observaremos esa relación, la visita en el aula, es una estrategia que utiliza como instrumentos el cuaderno de campo y la ficha de observación, que sirve para la heteroevaluación, pero también se pueden utilizar las pruebas de entrada y salida que se aplican a los estudiantes. La estrategia observación entre pares, tiene como instrumento ficha de evaluación del portafolio, utilizada para la coevaluación y la estrategia autogestión, utiliza como instrumento la ficha de autogestión para la autoevaluación.

El directivo de la Institución Educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi Cervantes”, podría presentar dificultades para implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; debido a la ampliación de servicios al nivel secundario y la carga administrativa; para ello se deberá de asumir ciertos riesgos como la falta de generación de espacios para: la reflexión, el desarrollo de los Círculos de Interaprendizaje, los talleres de seguimiento, que quedarían enfrentados con los cronogramas consensuados con los docentes para el acompañamiento en un ambiente de confianza y empatía. Se prevé cambios sustantivos en el Monitoreo Acompañamiento y Evaluación desde el enfoque transformacional, para establecer diálogo interactivo directivo-docentes que permita fortalecer las capacidades profesionales en el área de comunicación.

Según, los resultados actuales del monitoreo, acompañamiento y evaluación al desempeño docente, se implementa como mínimo tres visitas al aula durante el año escolar, con la propuesta de solución esas visitas serán más dinámicas, sistematizadas y comunicadas y en función a ellas realizar los círculos de interaprendizaje, los

talleres de seguimiento y el informe más detallado de cada uno de los docentes para realizar una reflexión crítica con cada uno de ellos.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

El marco teórico del presente trabajo académico está relacionado con los aportes que han realizado diferentes pedagogos y estudiosos sobre el monitoreo, acompañamiento y evaluación, los cuales han sido compilados por el Ministerio de Educación, en variados documentos normativos y técnicos que sirven de base a los directivos de las instituciones educativas del país.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación

El liderazgo pedagógico del directivo, debe conducir al equipo docente hacia objetivos y metas claras y concretas, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, lograr el desarrollo profesional de los docentes, fortalecer sus competencias, capacidades y habilidades pedagógicas, a través de la motivación permanente, mejorando las condiciones afectivas de trabajo. Por lo que el directivo tiene que tener manejo de una cultura organizacional escolar, del estado emocional, situacional y técnica con los docentes. (Minedu, 2017b).

El ejercicio del liderazgo pedagógico del directivo, tiene que ver con el involucramiento en el desarrollo del currículo, como un factor importantísimo en el alineamiento con los objetivos y metas de aprendizaje acordadas. Gestionar el currículo es la capacidad de organizar y hacer funcionar el proyecto educativo de las instituciones educativas, teniendo en cuenta lo que se debe enseñar y lo que deben aprender los estudiantes, orientando a la formación integral de los estudiantes. (Minedu, 2017b).

Realizar el monitoreo y el acompañamiento pedagógico, establece una relación profesional, muy próxima entre el directivo y el docente; viene a ser el encuentro de dos profesionales que cuentan de manera mutua con conocimientos, habilidades y formas de comprender el hecho educativo, por lo que debe ser un encuentro que predomine el diálogo, la reflexión, el intercambio de experiencias pedagógicas y reconocer lo valioso de cada una de los profesionales (docentes), en sus diferentes dimensiones; humana, personal y profesional; por lo que se hace necesario señalar los aspectos positivos, porque si se hace lo contrario, el docente lo toma como un acto

punitivo, cuando no es así antes a lo contrario permite la formación continua del docente. (Minedu, 2013)

Si bien es cierto, que el monitoreo, acompañamiento pedagógico y evaluación del desempeño docente son procesos distintos, pero no están desligados el uno del otro, porque el monitoreo es fuente de información para el acompañamiento pedagógico, y estos dos, son fuentes de información para el proceso de evaluación de desempeño docente; por lo tanto se hace notorio su integralidad y el carácter dinámico como procesos de un mismo sistema educativo. (Minedu, 2017c)

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Con la finalidad de tomar decisiones acertadas en base a información certera y real, surge lo que ahora llamamos monitoreo pedagógico, el cual es un proceso de recojo de información, sobre la práctica pedagógica con la finalidad de mejorarla de manera continua.

5.1.1.1.1. Definición de Monitoreo Pedagógico. Es un proceso sistemático que permite la verificación de una concatenación de actividades planificadas y el cumplimiento de su avance de metas durante el año escolar para el cumplimiento de los objetivos. Los resultados van a permitir la identificación de logros y dificultades en el proceso de ejecución; información que permite el análisis de una manera reflexiva a fin de tomar decisiones coherentes y oportunas y continuar con las actividades y/o corregirlas para optimizar los resultados en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. (Minedu, 2017c).

El monitoreo pedagógico es un proceso que favorece la toma de decisiones acertadas para la mejora de la gestión escolar. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones: (a) la de «gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes» y (b) la de «orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes». En otro sentido, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, como también, el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, para el logro de metas de aprendizaje de los estudiantes. (Minedu, 2014, p. 9).

5.1.1.1.2. Estrategias de Monitoreo. Una estrategia es un conjunto de acciones que se implementan en un contexto determinado con el fin de lograr una meta o un objetivo. Entre las estrategias más pertinentes que se realizarán son:

- *Visita al aula.* Es una estrategia, tiene que estar debidamente planificada en el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico. En ese contexto el “directivo o equipo directo visitan el aula del docente para realizar una observación de los

indicadores del plan de mejora del docente visitado. Cuyo propósito es identificar avances en los compromisos sobre la base de los indicadores priorizados”. (MINEDU, 2017c. p. 32)

- *Autogestión*. Esta estrategia, viene a ser como una autoevaluación del mismo quehacer cotidiano, práctica pedagógica, y tiene que reconocerse asimismo cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, por lo tanto debe ir tomando nota de su propio avance. (MINEDU, 2017c). Aquí con esta estrategia no tiene sentido maquillar nuestros avances, lo queda es confiar en uno mismo y superar las dificultades y que de allí viene el nombre de la estrategia de autogestión.

5.1.1.1.3. *Instrumentos para el Monitoreo Pedagógico*. Los instrumentos para el monitoreo pedagógico son herramientas que sirven para recoger información pertinente y relevante en relación al aspecto o aspectos de los cuales se requiere obtener información, lo cual deberá ser procesada, analizada y que sirva para la toma de decisiones. En este caso se tratará sobre la ficha de observación y el cuaderno de campo.

- *Ficha de Observación*. La ficha de observación es un instrumento de recojo de información valiosa, que tiene como finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes, de acuerdo al marco de buen desempeño docente (MBDDir)

- *Cuaderno de Campo*. El cuaderno de campo es un instrumento de monitoreo pedagógico, donde se registran las situaciones pedagógicas que den cuenta de lo observado, tal como se han desarrollado considerando a sus protagonistas. En el cuaderno de campo se debe evitar incluir comentarios o interpretaciones que distorsione el verdadero sentido del recojo de información. (Minedu, 2014)

5.1.1.2. *Acompañamiento Pedagógico*. El acompañamiento pedagógico, es una estrategia que sirve al directivo para orientar a los docentes, de acuerdo a las necesidades de capacitación encontradas al momento que se realizó el monitoreo pedagógico.

5.1.1.2.1. *Definición de Acompañamiento Pedagógico*. El acompañamiento pedagógico es una estrategia de formación en servicio centrada en la escuela. Su propósito consiste en mejorar la práctica pedagógica del docente con la participación de actores claves dentro del marco de los desafíos planteados por el Proyecto Educativo Nacional. Para tal fin, el acompañamiento pedagógico incluye un conjunto

de acciones concretas basadas en distintos aportes teóricos que postulan un acompañamiento crítico colaborativo. (Minedu, 2014).

El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo, la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela (Rodríguez- Molina, 2011, p. 262 citado por Minedu, 2017c, p. 42). Al mismo tiempo, se debe tener en cuenta que el acompañamiento pedagógico como estrategia, no es una isla, sino va depender del monitoreo.

5.1.1.2.2. Estrategias de Acompañamiento Pedagógico. Así como el monitoreo pedagógico tiene sus propias estrategias, el acompañamiento pedagógico también tiene estrategias propias, para efectos del presente trabajo solamente abordaremos dos estrategias, los círculos de interaprendizaje y los talleres de seguimiento.

- *Círculos de Interaprendizaje.* Es una estrategia de acompañamiento pedagógico, que se da en un contexto de intercambio de experiencias y aprendizaje para directivos y docentes de la misma institución educativa, donde se tratan temas de interés común acerca del trabajo técnico pedagógico. Contribuye a la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas mediante la discusión y reflexión. También, permite ahondar ciertas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los docentes que asisten. Por otro lado, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión (Minedu, 2017c).

- *Talleres de Seguimiento.* Es una estrategia que permite desarrollar talleres para reforzar los aspectos débiles de los docentes. Su caracterización es la focalización de los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejora. Ofrecen la posibilidad de comparar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, con la conducción del liderazgo de un experto que desarrolle el taller. Los talleres de seguimiento tiene que ser planificados de manera participativa y con apoyo logístico que favorezca la reflexión, la producción individual y colectiva, así como el reconocimiento de indicadores que otorguen información importante sobre los resultados de los talleres (Minedu, 2017c).

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente. Hablar de la evaluación del desempeño docente, es hablar de todo un proceso que está relacionado con la práctica pedagógica y que contribuye a la formación del docente; lo cual permitirá mejorar su quehacer cotidiano y por ende el aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.3.1. *Definición de evaluación de desempeño.* “La evaluación de la práctica pedagógica, es una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente” (Valdés, 2000; citado por Minedu, 2017c, p. 59). Según este autor define a la evaluación del desempeño docente como un proceso integral, que no solo ve sus fortalezas, sino sus debilidades sobre las cuales tiene que recibir la realimentación o retroalimentación.

5.1.1.3.2. *Tipos de Evaluación.* Los tipos de evaluación permiten, la forma o manera de cómo se evalúa la práctica del desempeño docente, en este acápite se tendrá en cuenta tres tipos de evaluación: autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación; dichos tipos son los más cotidianos y más utilizadas; siempre se realizan, pero ello va a depender del grado de interiorización de la evaluación de cada uno de los docentes, porque en el país hace falta una cultura evaluativa. A continuación se dan definiciones concretas.

- *Autoevaluación.* Es un tipo de evaluación que se hace el mismo docente de una manera consciente, crítica y reflexiva sobre su práctica pedagógica, basada en las competencias y desempeños del marco del buen desempeño docente. Este tipo de evaluación requiere ser planificada por parte del directivo; porque por iniciativa propia del docente no lo realiza, debido a que todavía no hay una apropiación de la cultura evaluativa, recién por impulso del Minedu se está tomando conciencia que es necesario la evaluación.

-*Coevaluación.* Es otro tipo de evaluación que consiste en la evaluación de desempeño docente entre docentes o entre pares sobre la práctica pedagógica, cuya finalidad es mejorar su trabajo pedagógico en relación a las dificultades o debilidades encontradas, teniendo en cuenta el marco de buen desempeño docente. Este tipo de evaluación es muy importante porque, es una evaluación más real porque son dos personas que se evalúan entre sí y al mismo tiempo pueden retroalimentarse para mejorar su desempeño.

-*Heteroevaluación.* Es una estrategia de evaluación, la más usada en el sistema educativo. La heteroevaluación del desempeño docente lo realiza el directivo u otro profesional debidamente acreditado o autorizado con la finalidad de observar el actuar del docente en el aula y en función a los aspectos más débiles se pueden fortalecer sus capacidades, mediante la retroalimentación o realimentación, que el mismo directivo puede realizarlo o el profesional que detecto ciertas debilidades.

5.1.1.3.3. *Modelos de Evaluación de la Práctica Docente.* Los modelos permiten tener claridad sobre el tipo de evaluación, los aspectos a evaluar, los instrumentos a utilizar y los momentos en que se pueden aplicar, que debe tener en cuenta el evaluador

- *Modelo Centrado en el Comportamiento en el Aula.* Este modelo ha predominado desde la década de los años setenta, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente. Desde este modelo se propone que la evaluación del docente se haga identificando los comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes. En general se relacionan con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje. (Minedu, 2017c).

- *Modelo de Autoevaluación.* El modelo de autoevaluación del desempeño docente es generalmente utilizado como un complemento de otros modelos de evaluación. Este modelo se asienta en la idea de que la reflexión del docente sobre su propia actividad, le permitirá una mejora en su desempeño. La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar. Las ventajas de este modelo de evaluación son: que los docentes son los mejores jueces de su desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos. (Minedu, 2017c).

- *Modelo de Evaluación de Portafolio.* “El portafolio para la evaluación de la docencia es una herramienta que reúne, de manera intencional, una serie de trabajos y reflexiones con el objeto de evaluar al docente en un periodo determinado. Permite por un lado, dar cuenta de muchas de las dimensiones de la actividad docente, ya que en un portafolio se reúnen distintas evidencias, las reflexiones y el pensamiento del docente detrás del trabajo en las clases” (Minedu, 2017c, p. 61).

5.1.1.3.4. *Instrumentos de Evaluación.* Los instrumentos de evaluación, permiten tener en cuenta los aspectos a evaluar, los indicadores, en relación al Marco del Buen Desempeño Docente, en el presente trabajo académico tendremos en cuenta dos instrumentos la rúbrica de evaluación y la lista de cotejo.

- *Rúbrica de Evaluación.* Es una guía de puntuación utilizada en el desempeño docente, que describe las características específicas de su nivel de rendimiento, cuya finalidad es la mejora de su práctica pedagógica, de valorar su trabajo y facilitarle retroalimentación en los aspectos que requiere mejorar, en el marco del buen

desempeño docente. El instrumento de evaluación del desempeño docente elaborado por el Minedu, tiene seis rúbricas y cada una de ellas con respectivos aspectos.

-*Lista de Cotejo*. Es una guía de observación donde aparecen listados los comportamientos específicos o las características principales de las competencias que se desean observar. A partir de ella se busca información sobre la presencia o ausencia del rasgo buscado. La elaboración de este tipo de guía requiere un trabajo previo, que puede hacer el directivo, para distinguir los rasgos característicos de la competencia a evaluar (UGEL-Julcán, 2013, p.17).

5.1.2 Área de Comunicación. El área de Comunicación forma parte del currículo nacional, que al ser desarrollada conjuntamente con las demás áreas permite la formación integral de los estudiantes.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación: Comunicativo textual. Según el Ministerio de Educación define al enfoque comunicativo textual de la siguiente manera: "...Es comunicativo porque se considera la función fundamental del lenguaje que es expresar, decir lo que se siente, lo que se piensa, lo que se hace. Es también saber escuchar. En suma es saber cómo usar la comunicación para ordenar el pensamiento, para expresar el mundo interno, para anticipar decisiones y acciones y para relacionarse en sociedad. Y es textual porque, uno de los usos del lenguaje, es la expresión tanto oral como escrita" (Minedu, 2008. p. 137).

5.1.2.2. Competencia: Lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna

El Ministerio de Educación define a esta competencia de la siguiente manera:

"Esta competencia se define como una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición sobre ellos". (Minedu, 2017a, p.72).

5.1.2.2.1. Niveles de la Comprensión Lectora. Con la finalidad de saber en qué nivel de comprensión lectora se ubican nuestros estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular, es necesario conocerlos. Según, Vega, C. (2012) resalta tres niveles de comprensión lectora: literal, inferencial y criterial.

-*Nivel Literal*, se identifican y recuerdan los sucesos tal como se están en la lectura, por sus características es propio de los primeros años de escolaridad. Cuenta con dos procesos, el primero de acceso léxico y el segundo de análisis, en el primero se decodifica y accede al significado, cognitivamente, haciendo uso de unos

diccionarios mentales-léxicos; en el segundo, se combina y relaciona adecuadamente el significado de varias palabras, comprendiéndose la frase como unidad lingüística completa y el párrafo como idea general.

-*Nivel Inferencial*, las ideas se comprenden de manera profunda y amplia durante el proceso de la lectura. Los saberes previos juegan un rol importante. Cuenta con tres procesos cognitivos: La integración, el lector obtiene significado mediante la inferencia haciendo uso de saberes previos y reglas gramaticales. El resumen; el lector tiene capacidad para producir en su memoria un esquema mental compuesto de ideas principales. La elaboración; el lector añade información al texto, construyendo más significados y enriqueciéndolo y en consecuencia produciéndose una mejor comprensión del mismo.

-*Nivel crítico o evaluación apreciativa*, en este nivel se llega a un grado de dominio lector, en el que se es capaz de emitir juicios valorativos y personales respecto al texto. Se discriminan los hechos de las opiniones y se integra la lectura en las experiencias propias. Lo ideal sería que todos los estudiantes lleguen a este nivel por ser el más completo, para ello los docentes desarrollaran todas las habilidades comunicativas de manera integral.

5.1.2.2.2. Materiales y Recursos Didácticos para la Comprensión Lectora. Los materiales educativos son recursos impresos o concretos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje. Motivan la expresión y comprensión oral, despiertan el interés por los aprendizajes, estimulan la imaginación, desarrollan la curiosidad, estimulan la participación activa, entre otros. Un material atractivo e interesante genera curiosidad. Además, si un docente lo usa bien motiva al niño a que aprenda y ayuda a desarrollar capacidades. (Minedu, 2012.p. 2). El buen uso de los materiales educativos está vinculado con el logro de aprendizajes y requiere ciertas capacidades del docente, por ejemplo saber incluir el material en su planificación curricular, relacionarlo con el desarrollo de determinada capacidad o competencia en el aula, entre otras. (Minedu, 2012. p. 2).

5.1.2.2.3. Estrategias para mejorar la convivencia escolar y la participación en el aula. Hablar de estrategias para mejorar la convivencia y la participación en la escuela, (en este caso es el aula), es un tema muy amplio y complejo, de manera puntual y sintética abordaremos tres estrategias, planteadas por el Ministerio de Educación; elaboración de normas consensuadas, desarrollo de asambleas escolares

de aula y la implementación de la defensoría escolar del niño y el adolescente (DESNA). Para efectos del presente trabajo abordaremos las dos primeras.

-La elaboración de normas consensuadas, el reglamento interno de la institución educativa cuenta con un capítulo referido a normas de convivencia y disciplina, que orienta a cada uno de los actores; sin embargo, para su elaboración deben ser involucrados todos los representantes de los actores, para que los aprueben de manera consensuada, recogiendo las necesidades e intereses de los estudiantes. Además, estas normas deben tener carácter formativo, preventivo y regulador. (Minedu, 2013).

-Desarrollo de Asambleas escolares en aula. Las asambleas escolares de aula son espacios donde los estudiantes se reúnen con su tutor, debe servir para reflexionar y dialogar sobre asuntos del aula que consideren pertinentes. (Minedu, 2013).

Es un modelo de democracia participativa, para la promoción de la reflexión sobre temas cotidianos, motivando la participación de los estudiantes y del grupo, en búsqueda de soluciones de manera conjunta, respetando las diferencias relacionadas con los valores, creencias y deseos de todos los que participan. Este tipo de asambleas propicia el diálogo, la negociación y la búsqueda de soluciones a los conflictos cotidianos. Es un espacio que permite analizar y plantear las normas de convivencia que no se estén cumpliendo. (Minedu, 2013).

5.2 Experiencia Exitosa

Si bien es cierto, que el monitoreo, acompañamiento pedagógico y evaluación, es una estrategia de formación docente en servicio, no tan nuevo como pareciera; que se viene dando desde hace varios años, a nivel de docentes, por lo que existen varias experiencias sistematizadas sobre ello; los primeros son denominados acompañantes y los segundos los docentes acompañados; pero, a nivel de directivos a docentes, hay muy pocas experiencias sistematizadas, porque a este nivel no ha sucedido el monitoreo y acompañamiento pedagógico.

Para el presente Plan de Acción ha sido tomado en cuenta una experiencia denominada “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa”, el título dice así, pero en realidad se trata de una experiencia de directivo a docentes. Dicha experiencia se

desarrolló en la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez”, la Banda del Shilcayo, de Tarapoto, provincia y región San Martín, cuyo propósito era la mejora del desempeño docente y por ende la mejora de los aprendizajes.

Esta experiencia se desarrolló durante tres años consecutivos, para ello se realizaron varias acciones, en el año 2012, les visitó representantes de la Fundación Telefónica, de Tarea, y de la Federación Internacional Fe y Alegría, con quienes firmaron un convenio para intervenir en la mencionada institución educativa con asesoramiento a los docentes de la institución educativa en la implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa “Fe y Alegría” (SMCE), el cual se firmó y se ejecutó de acuerdo a los objetivos propuestos.

La implementación de este proceso se realizó por fases: en la primera fase realizaron un diagnóstico de la institución educativa a nivel interno como externo; dicha evaluación lo realizó un equipo de Fe y Alegría, y los docentes de la IE, las dimensiones que tuvieron en cuenta para el diagnóstico fueron: socio– familiar, educativa–pedagógica, cultural, económica y medio ambiental. Dos resultados fueron que los docentes no elaboraban ni utilizaban materiales didácticos, no tenían instrumentos de evaluación. Otros aspectos fue que los docentes no utilizan una comunicación asertiva, y quieren que les traten como personas y los apoyen a solucionar sus problemas; y un alto porcentaje manifestaron que sus padres no les prestan atención.

Dentro del diagnóstico tuvieron en cuenta, siete puntos: Contexto, recursos, gestión directiva, enseñanza y aprendizaje, convivencia y construcción de ciudadanía, interacción con la comunidad y evaluación en valores lengua y matemáticas, de estos siete puntos se centraron en los resultados del contenido enseñanza aprendizaje, por lo que una segunda acción fue el fortalecimiento de capacidades al Consejo Académico; elaborándose un plan de acompañamiento pedagógico participativo; plantearon el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo. Se tuvo en cuenta que el liderazgo de la propuesta pedagógica lo asuma el Consejo Académico.

Otro aspecto importante fue, la elaboración del primer Plan de Acompañamiento en el año 2014, pero no todos los docentes estaban de acuerdo. En el año 2015 llega un nuevo equipo directivo, a partir de ahí asume el liderazgo, reemplazando al Consejo Académico. A su vez trae una nueva propuesta de monitoreo, por lo tanto asume el liderazgo técnico pedagógico, cambiando por completo el plan de

acompañamiento pedagógico; iniciándose con la aplicación de una autoevaluación, luego reuniones de trabajo; ellos serían los responsables de las visitas en aula.

Finalmente al concluir la experiencia, llegan a la conclusión siguiente: “Después de realizar todo el trabajo, hoy el 90% de maestros presenta actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico, se ha logrado unificar el trabajo de acuerdo a propuesta pedagógica institucional, además se ha logrado que el 100% de maestros tenga al día su carpeta pedagógica, y se ha concientizado a los maestros a realizar más trabajos colaborativos, los docentes tienen apertura para con sus colegas y tienen actitudes cooperativas. Los estudiantes vienen mejorando su rendimiento académico.”

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Los objetivos son preposiciones que señalan el camino para llegar a las metas que han sido establecidas en un determinado plan, organización o institución, en este caso son los objetivos del Plan de Acción, que al momento que se implemente se va a mejorar la práctica docente y los aprendizajes de los estudiantes.

6.1.1 Objetivo General

Fortalecer la práctica pedagógica, para mejorar los niveles de aprendizaje en la competencia de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación en los estudiantes de III ciclo de educación primaria, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi cervantes” del distrito de Florencia de Mora – UGEL 02 La Esperanza – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos.

-Monitorear la práctica docente en el desarrollo en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre el enfoque del área de Comunicación, los niveles de comprensión lectora, el material y recursos didácticos y la gestión de conflictos en el aula.

-Acompañar la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, en relación al enfoque del área de comunicación, los niveles de comprensión lectora, el material y recursos didácticos y la gestión de conflictos en el aula.

-Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, vinculado, al enfoque del área de comunicación, los niveles de comprensión lectora, el material y recursos didácticos y la gestión de conflictos en el aula.

6.2 Matriz del Plan de Acción

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, como alternativa de solución a la situación problemática encontrada tiene mucha afinidad con el objetivo general, como es mejorar los niveles de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación en los estudiantes de III ciclo de educación primaria; cuyos objetivos específicos, tiene que ver con la implementación de estrategias para los tres procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación, teniendo en cuenta las causas que llevó a elaborar el trabajo académico, como son las pocas visitas de monitoreo y acompañamiento, el poco uso de materiales por parte de los docentes.

Según el Ministerio de Educación establece como marco normativo, para la viabilidad de la propuesta, a Semáforo Escuela, el Plan de Monitoreo Regional o Local, los compromisos de gestión escolar y plan de trabajo de la IE. Sin embargo de manera más precisa, la normativa que respalda esta propuesta es la Ley General de Educación N° 28044, y su reglamento el Decreto Supremo N° 011-2012-ED, la R. M. N° 657-2017-Minedu, la RSG N° 008-2017-Minedu, entre otras.

Los cambios que se producirán en la comunidad educativa con la implementación de la presente propuesta es la mejora del desempeño docente y por ende la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; docentes que de manera consciente y sostenible transformen su práctica, apoyados en los aliados estratégicos comprometidos con la educación de los niños y niñas. Comunidad educativa fortalecida por el liderazgo pedagógico del directivo.

La Matriz del Plan de Acción, cuyos elementos son: la alternativa de solución, objetivos específicos, indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma, están debidamente articulados entre sí; son de mucha importancia y pertinencia para el presente trabajo académico que permitirá solucionar la situación problemática encontrada; a continuación se presenta la matriz:

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS / TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSA-BLES	CRONOGRAMA										
Implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 80831 “Francisco Bolognesi Cervantes” del distrito de Florencia de Mora - UGEL N° 02 La Esperanza – La Libertad.	Monitorear la práctica docente en el desarrollo en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre el enfoque del área de comunicación, los niveles de comprensión lectora, el material y recursos didácticos y la gestión de conflictos en el aula.	Número de visitas de aula.	3 visitas cada docente para observar el desempeño docente.	Visita al aula.	1. Planificación concertada del Plan de Monitoreo y acompañamiento pedagógico.	Director	x										
					2. Socialización del Plan del Plan de Monitoreo y Acompañamiento. Pedagógico y los instrumentos.	Director	x										
					3. Ejecución del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico. (visitas a aula 3 veces por cada docente)	Director		x		x					x		
					4. Elaboración de informes del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico.	Director		x		x					x		
			Número de fichas de autoevaluación.	5 fichas de autoevaluación.	Autogestión.	1. Sensibilización a los docentes sobre la aplicación de una ficha de autogestión.	Director		x								
						2. Aplicación de la ficha de autogestión por cada uno de los docentes	Docentes		x								
		Acompañar la práctica pedagógica docente en el área	Número de Círculos de interaprendizaje.	3 Círculos de interaprendizaje para	Círculo de Interaprendizaje.	1. Sensibilización a los docentes para el análisis sobre los resultados del informe de monitoreo.	Director		x			x					x

					4. Evaluación del taller	Director		x			x				x
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, vinculado, al enfoque del área de comunicación, los niveles de comprensión lectora, el material y recursos didácticos y la gestión de	Número de heteroevaluaciones	5 Heteroevaluaciones.	Heteroevaluación	1. Análisis y sistematización del informe de monitoreo de cada uno de los docentes.	Director		x			x					x
	Número de coevaluaciones	5 Coevaluaciones.	Coevaluación	1. Sensibilización y socialización de la ficha para la evaluación del portafolio.	Director		x								
				2. Aplicación de la ficha para evaluar el portafolio.	Docentes		x								
				3. Reflexión crítica y retroalimentación.											
	Número de autoevaluaciones	5 autoevaluaciones.	Autoevaluación.	1. Análisis de los resultados de la ficha de autoevaluación.	Director		x								

	conflictos en el aula.	Número de evaluaciones para estudiantes	60 evaluaciones aplicadas a los estudiantes	Evaluación a los estudiantes	1. Aplicación de la prueba de entrada y salida. 2. Sistematización de resultados. 3. Jornadas de reflexión con los docentes. 4. Elaboración de acciones de mejora.	Director y equipo de docentes														
--	------------------------	---	---	------------------------------	---	-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

La matriz de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Plan de Acción es de vital importancia para hacer el seguimiento a la implementación de las estrategias y actividades propuestas, va a permitir visualizar el avance real de cada una de ellas y al mismo tiempo ir midiendo el impacto, después de su ejecución; además, permitirá realizar reajustes desde la planificación, implementación y evaluación propiamente dicha, para la toma oportuna de decisiones.

La matriz de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Plan de Acción, tiene como componentes o elementos los siguientes: objetivos específicos, enunciados concretos que nos conducen a una meta; indicadores, señales que indican una situación concreta o abstracta; estrategias, acciones que se sustentan en función a objetivos establecidos; actividades, tareas a realizar en función a una estrategia planteada y actores, responsable o responsables de realizar las actividades.

Por otro lado, tiene otros componentes como: nivel de implementación de las actividades, escala valorativa que determina el grado de implementación de las actividades planteadas, sirve para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción; evidencias, son medios de verificación que fundamentan el nivel de logro alcanzado; dificultades, es la identificación de situaciones negativas que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Finalmente se tiene al elemento porcentaje (%) de logro de la meta, precisa el porcentaje de logro de la meta de acuerdo a cada indicador formulado en el Plan de Acción.

A continuación se presenta la matriz de monitoreo, acompañamiento y evaluación del Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre el enfoque del área de comunicación, los niveles de comprensión lectora, el material y recursos didácticos y la gestión de conflictos en el aula.	Número de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula.	Planificación concertada del Plan de Monitoreo y acompañamiento pedagógico.	Director y docentes.						X	- Registro de asistencia. - Acta de reunión. - Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Lista de cotejo	Papel bond Pc Papelotes Proyector Laptop.	87.50% de visitas ejecutadas.
			Socialización del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico y los instrumentos.	Director y docentes.					X	- Acta de reunión - Registro de asistencia - Instrumentos contextualizados.				
			Ejecución del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico (visitas a aula 3 veces por cada docente).	Director.					X	- Plan de monitoreo - Fichas de monitoreo - Cuaderno de campo.				
			Elaboración de informes del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico.	Director.					X	- Informe de fortalezas y debilidades del monitoreo				
	Número de fichas.	Autogestión.	Sensibilización a los docentes	Docentes						X	- Registro de asistencia	Ficha de autoevaluación.	Papel bond Pc	87.5 % de fichas

	aplicadas de autogestión.		sobre la aplicación de una ficha de autogestión.								- Acta de reunión	ción.	Impresora	aplicadas de autogestión
			Aplicación de la ficha de autogestión por cada uno de los docentes.	Docentes.					X		- Informe de docentes que se aplicaron la ficha de autogestión.		Papel bond Pc Impresora	
Acompañar la práctica pedagógica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, en relación al enfoque del área de comunicación, los niveles de comprensión lectora, el material y recursos	Número de círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje.	Sensibilización a los docentes para el análisis sobre los resultados del informe de monitoreo.	Director.					X		-Acta de reunión.	Lista de cotejo	Papel bond Pc Papelotes Proyector Laptop	75% de CIA ejecutados
			Priorización de los temas de acuerdo a las necesidades encontradas.	Director Docentes					X		-Acta de reunión.			
			Planificación del círculo de interaprendizaje.	Director					X		- Pista de trabajo.			
			Convocatoria a los docentes para la ejecución del CIA.	Director					X		- Convocatoria.			
			Ejecución del Círculo de interaprendizaje.	Director Docentes					X		- Registro de asistencia. - Acta. - Productos del CIA.			

didácticos y la gestión de conflictos en el aula.	Número de talleres de seguimiento.	Talleres de seguimiento.	Planificación concertada del taller.	Director. Docentes.					X		- Acta de reunión.	Lista de cotejo.	Papel bond Pc Papelotes Proyector Laptop	74.75 de talleres ejecutados .
			Implementación del taller.	Director.				X		- Pista de trabajo.				
			Ejecución del taller.	Director.				X		- Registro de asistencia.				
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, vinculado, al enfoque del área de comunicación, los niveles de comprensión lectora, el material y recursos didácticos y la gestión de conflictos en el aula.	Número de heteroevaluaciones aplicadas .	Heteroevaluación: Visita en el aula.	Análisis y sistematización del informe de monitoreo de cada uno de los docentes.	Director.					X		- Informe. - Registro de asistencia.	Lista de Cotejo.		75% de heteroevaluaciones aplicadas.
			Coevaluación: Observación entre pares. Análisis documental del portafolio entre pares.	Sensibilización y socialización de la ficha para la evaluación del portafolio	Director.					X		- Registro de asistencia. - Acta de reunión.	Lista de Cotejo. de	Papel bond Pc Impresora
		Aplicación de la ficha para evaluar el portafolio.		Docentes.					X		- Ficha de evaluación.			
		Reflexión crítica y retroalimentación							X		-			
		Número de autoevaluaciones aplicadas	Autoevaluación: Autogestión	Análisis de los resultados de la ficha de autoevaluación.	Director.					X		- Informe.	Ficha Lista de Cotejo	Papel bond Pc Impresora.

	Número de evaluaciones a los estudiantes.	Heteroevaluación: Evaluación a los estudiantes.	Aplicación de la prueba de entrada y salida.	Director y equipo de docentes.							X	- Pruebas. - Informe de resultados.	Pruebas escritas: Entrada y salida.	Papel bond Pc Impresora.	100 % de estudiantes rindieron las evaluaciones				

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

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

Definitivamente implementar el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, puede traer ciertos riesgos a este proceso, por factores diversos generados por los docentes o climáticos, ajenos a la voluntad de la gestión institucional, a continuación se presenta el cuadro de:

Objetivos Específicos del Plan de Acción	Riesgos	Medidas a adoptarse
Monitorear la práctica docente en el desarrollo en la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de comunicación, a través de las visitas al aula para recoger información sobre el enfoque del área de comunicación, los niveles de comprensión lectora, el material y recursos didácticos y la gestión de conflictos en el aula.	Inasistencia de algunos docentes. Visitas inesperadas por parte de los órganos intermedios.	Reprogramación de las visitas, en base al tiempo disponible.
Acompañar la práctica pedagógica docente en el área de comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna, en relación al enfoque del área de comunicación, los niveles de comprensión lectora, el material y recursos didácticos y la gestión de conflictos en el aula.	Carga administrativa del director. Falta de tiempo disponible por parte de los docentes.	Delegar funciones a los coordinadores de nivel para que apoyen el trabajo administrativo. Consensuar el tiempo disponible con los docentes para no interferir sus actividades. Atendiendo como prioridad los planes de mejora del docente.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos escritos en su lengua materna en el área de Comunicación, vinculado, al enfoque del área de comunicación, los niveles de comprensión lectora, el material y recursos didácticos y la gestión de conflictos en el aula.	Los docentes pueden negarse a ser evaluados. -Resistencia a la retroalimentación.	Concientizar sobre la evaluación formativa a los docentes.

Figura N° 06: Riesgos y Medidas a Adoptarse.

8. Presupuesto

Para la ejecución de toda actividad requiere de un determinado presupuesto. Por tal razón para la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, se tiene que tener en cuenta, las actividades a realizar, las cuales están diseñadas de acuerdo a las estrategias seleccionadas; el período, es el lapso en que se ejecutará cada actividad; los costos, relacionado con la inversión que se realizará en cada una de ellas y las fuentes de financiamiento, para conocer de donde provienen los recursos económicos. A continuación, se detalla en el cuadro siguiente:

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Visita de aula.	Planificación concertada del Plan de Monitoreo y acompañamiento pedagógico.	Marzo	S/ 15.00	Recursos propios.
	Socialización del Plan del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico y los instrumentos.	Marzo	00.00	Recursos propios.
	Ejecución del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico. (visitas a aula 3 veces por cada docente).	Abril – junio – octubre	S/ 9.00	Recursos propios.
	Elaboración de informes del Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico.	Abril – junio – octubre	S/ 10.00	Recursos propios.
Autogestión.	Sensibilización a los docentes sobre la aplicación de una ficha de autogestión.	Marzo	00.00	Recursos propios.
	Aplicación de la ficha de autogestión por cada uno de los docentes.	Marzo	S/ 2.00	Recursos propios.
	Sensibilización a los docentes para el análisis sobre los resultados del informe de monitoreo.	Abril – junio – octubre	00.00	Recursos propios.

Círculo de interaprendizaje.	Priorización de los temas de acuerdo a las necesidades encontradas.	Abril – junio – octubre	00.00	Recursos propios.
	Planificación del círculo de interaprendizaje.	Abril – junio – octubre	S/ 2.00	Recursos propios.
	Convocatoria a los docentes para la ejecución del CIA.	Abril – junio – octubre	00.00	Recursos propios.
	Ejecución del Círculo de interaprendizaje.	Abril – junio – octubre	S/ 10.00	Recursos propios
Talleres de seguimiento.	Planificación concertada del taller.	Mayo –julio - noviembre	S/ 3.00	Recursos propios.
	Implementación del taller.	Mayo –julio - noviembre	S/ 10.00	Recursos propios.
	Ejecución del taller.	Mayo –julio - noviembre	S/ 10.00	Recursos propios.
	Evaluación del taller.	Mayo –julio - noviembre	S/ 3.00	Recursos propios.
Heteroevaluación: Visita en el aula.	Análisis y sistematización del informe de monitoreo de cada uno de los docentes.	Abril- junio – octubre	S/ 15.00	Recursos propios.
Coevaluación: Observación entre pares. Análisis documental del portafolio entre pares.	Sensibilización y socialización de la ficha para la evaluación del portafolio.	Marzo	00.00	Recursos propios.
	Aplicación de la ficha para evaluar el portafolio.	Abril	S/ 2.00	Recursos propios.
Autoevaluación: Autogestión.	Análisis de los resultados de la ficha de autoevaluación.	Abril	S/ 3.00	Recursos propios.
Heteroevaluación: Evaluación a los estudiantes.	Aplicación de la - Prueba de entrada. -Prueba de salida.	Marzo	S/ 50.00	Recursos propios.

Figura N° 07: Presupuesto.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

Partiendo del módulo 0, que permitió la formulación de la Ruta de Cambio, y por ende un insumo para el Plan de Acción, se desarrollaron aspectos importantes como: la alfabetización digital; el módulo transversal (habilidades sociales), los pasos del Plan de Acción y los pasos de una Buena práctica y el Círculo de Interaprendizaje en Gestión (CIAG). Aspectos muy interesantes e imprescindibles, que como directivo uno debe conocer, donde la gestión escolar está centrada en lo pedagógico; además, permitió nombrar con mayor claridad prácticas que ya se venían realizando en la I.E., como por ejemplo, el establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje; talleres, asesorías a los docentes relacionado con la planificación curricular, los procesos pedagógicos y procesos didácticos, el monitoreo y acompañamiento, etc. Aspectos que pertenecen a la práctica de planeamiento, coordinación de la enseñanza y del currículo, propuesta por Viviane Robinson. (Minedu, 2016a)

En el módulo uno Dirección Escolar, se aprendieron varios aspectos, partiendo de una situación problemática bien delimitada; para asumir los desafíos, retos y alternativas de solución en la gestión escolar, teniendo en cuenta las fuentes de los contextos macro, meso y micro de la política educativa; asimismo la influencia de la dirección escolar como factor decisivo para la transformación de la institución educativa, centrada en los procesos de enseñanza y aprendizaje, con el liderazgo pedagógico del directivo. (Minedu, 2016a, p. 8).

La planificación escolar (módulo 2), se estudiaron aspectos interesantes que ayudaron a clarificar mejor lo que es la planificación escolar en el marco del enfoque por procesos, pero no es un enfoque por procesos puro, sino que se ayuda de otros enfoques como la gestión basada en el liderazgo pedagógico, la gestión participativa y el transformacional; se revisaron lineamientos generales de los instrumentos de gestión, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo, que tienen que ser elaborados con pertinencia al contexto escolar donde se asienta la institución educativa. Además, el PAT y el PEI tienen que elaborarse participativamente y tienen que estar relacionados o concatenados con los compromisos de gestión escolar para la mejora de los aprendizajes. (Minedu, 2016b).

En este módulo se fue afinando otro insumo para el Plan de Acción (informe de Plan de Acción), que se fue construyendo en base a la investigación diagnóstica;

llegando a la formulación del problema identificado, relacionando las causas y consecuencias de acuerdo al árbol de problemas; la relación del problema con los procesos de la Institución Educativa, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño del Director; se tuvo en cuenta los Actores involucrados en la investigación y valoración de la información obtenida a partir de ellos. Se consideró las fuentes de información y técnicas e instrumentos utilizados y como estas fueron utilizados en la investigación diagnóstica.

Otro módulo interesante y que tuvo mucho que ver con la formación de los directivos, fue el módulo III, denominado participación y clima institucional, que en torno al cual deben girar todos los procesos, porque sin participación y sin clima no se puede hacer una buena gestión institucional, ni mucho menos tener buenos resultados en los aprendizajes de los estudiantes. El directivo como líder pedagógico, no necesariamente es quien evalúa todos los procesos sino, los docentes en sus respectivas aulas, los acuerdos de convivencia, las normas establecidas para generar un buen clima. (Minedu, 2017d)

Lo que se buscó en este módulo fue la formulación del problema identificado, estableciendo las causas y consecuencias de acuerdo al árbol de problemas; la Relación del problema con los procesos de la Institución Educativa, compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño del Director; el involucramiento actores en la investigación y valoración de la información obtenida a partir de ellos. Los aspectos a investigar, fuentes de información y técnicas e instrumentos utilizados, la descripción de la aplicación de las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación diagnóstica; el procesamiento de resultados del instrumento aplicado: Análisis cuantitativo y cualitativo y finalmente las propuestas o alternativas de solución.

La Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, (módulo IV), es otro aspecto relevante para la gestión de una institución educativa, si este aspecto está bien gestionado el éxito de la práctica pedagógica de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, estará asegurado, para ello tiene que ver mucho con las condiciones favorables para los procesos pedagógicos de calidad en base al manejo de criterios, y herramientas normativas y curriculares; además, tiene que ver con la organización del trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre docentes, orientados a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de la práctica pedagógica. (Minedu, 2017b).

Como experiencia, en este módulo se analizó el Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB); desarrollando los componentes por grupos de una manera textualizada y de ahí organizar toda la información en PPT, para desarrollar un taller con los docentes de cada una de las instituciones educativas, para empoderarse sobre la organización, los enfoques, las competencias, los estándares, los desempeños y el perfil de egreso, que todo docente debe conocer para poder cumplir su rol, con la dirección del liderazgo pedagógico del directivo.

El monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, (módulo V) es una línea de intervención en la formación de directivos, muy importante, porque aquí el directivo como líder pedagógico debe planificar, organizar y ejecutar los procesos en mención; sin embargo cabe destacar que al desarrollar los procesos de evaluación y autoevaluación del desempeño del docente, tienen que estar basados en las evidencias recogidas en los procesos de monitoreo y acompañamiento en el contexto de los compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño docente. (Minedu, 2017, p. 7, 39 y 56)

Cabe hacer mención que todos estos módulos han servido para mejorar el liderazgo pedagógico de los directores en la gestión escolar; pero, como módulo transversal se ha venido desarrollando permanentemente el módulo VI, el Plan de acción y buena práctica para fortalecer el liderazgo pedagógico y no podría estar ajeno a la formación de los directivos, las habilidades interpersonales que ha sido desarrollado de manera transversal en todos los módulos.

Los contenidos de estos módulos han contribuido enormemente en la formación como directivo, abriendo las puertas de otras miradas en la gestión escolar, que la gestión no solo está centrada en la gestión administrativa e institucional, sino en la gestión pedagógica; sin embargo, la dificultad más grande es que los órganos intermedios y el mismo Ministerio de Educación, dan muchas responsabilidades administrativas a los directores; ahí radica el problema que en muchas oportunidades el directivo no cumpla el rol de líder pedagógico. Es necesario que los responsables que elaboran e implementan las políticas educativas, también tengan la misma mirada centrado en lo pedagógico y que la administración de las instituciones educativas debe centrarse en el aspecto de gestión pedagógica, sin descuidar los demás aspectos.

10. Lecciones aprendidas

Se logró elaborar el Plan de Acción en base a un conjunto de experiencias, vividas, partiendo de una situación problemática encontrada a nivel institucional; que afectan los aprendizajes de los estudiantes; ante lo cual se tiene que tener en cuenta:

Partir de un diagnóstico, es indispensable, para poder identificar la verdadera problemática y los factores que afectan el logro de los aprendizajes de los estudiantes, que dependen de muchos factores, entre ellos la planificación de los docentes, las relaciones interpersonales de los niños con los padres de familia, uso de medios y materiales educativos, la convivencia en el aula, dominio de estrategias y formación profesional del docente, entre otros. Además, para que el diagnóstico sea un éxito se tienen que contar con instrumentos válidos y confiables para el recojo de la información, con un trabajo colaborativo comprometido de los docentes y otros actores educativos.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación a los docentes sobre la práctica pedagógica, son procesos permanentes e integrales que permiten descubrir sus fortalezas y debilidades, siendo estas últimas superadas al aplicar diversas estrategias, como las visitas a aula, la asesoría personalizada, las jornadas de reflexión, los círculos de interaprendizaje, contribuyendo en su formación en servicio para que tenga buenos resultados al momento de su evaluación.

Otro aspecto interesante que se toma como lección aprendida, es la convivencia escolar, que es la base principal para realizar el trabajo cooperativo, donde todos los actores se involucren y aporten a la buena marcha de la institución educativa; pero para ello, tiene que establecerse las normas y acuerdos de convivencia claras a nivel institucional y en todas las aulas ponerlas en práctica. Siendo esto así, los docentes se desenvuelven mejor y los estudiantes obtienen mejores resultados.

Durante la formación como directivo, me permitió tener claridad que la labor directriz no solo se centra en la gestión institucional y administrativa sino lo medular está en el liderazgo pedagógico, por eso que el director en estos tiempos tiene un gran compromiso de ejercer liderazgo pedagógico, que se involucre en el trabajo docente, para que este mejore su desempeño y esa mejora se vea reflejado en los aprendizajes de los estudiantes.

Referencias

- Ministerio de Educación (s/f). Página web oficial. *Guía para la Formulación del Plan de Monitoreo*. Recuperado el 02 de febrero de 2018 de: www.minedu.gob.pe/campanias/.../guia-para-la-formulacion-del-plan-de-monitoreo.pedagogico.
- Ministerio de Educación, (2016e). Resolución Ministerial N° 0627-2016-Minedu. Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2017. Cuadernillo de Normas Legales
- Ministerio de Educación. (2009). *Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2012). *Materiales educativos. Herramientas para que los estudiantes aprendan mejor*. Recuperado de: labuenaeducación.pe/lib/descarga.php?f=/repositorio/descargas/Brochurel_ogo/...pdf.
- Ministerio de Educación. (2013). *Tutoría y Orientación Educativa. Aprendiendo a Resolver Conflictos en las Instituciones Educativas*. Lima: Quad graphics Perú S.A.
- Ministerio de Educación. (2014). *Protocolo de Acompañamiento Pedagógico*. Lima: Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Dirección Escolar*. Trujillo: Gianela Servicios Generales E.I.R.L.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Plan de Acción y Buena Práctica para el Fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico – Primer Fascículo*. Trujillo: Inversiones Gráfica G&M SAC – Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación. (2016c). *Plan de Acción y Buena Práctica para el Fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico – Segundo Fascículo*. Trujillo: Gianela Servicios Generales E.I.R.L.
- Ministerio de Educación. (2016d). *Planificación Escolar*. Trujillo: Inversiones Gráfica G&M SAC – Gráfica Littons.
- Ministerio de Educación. (2017a). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Lima: Dirección de Imprenta.
- Ministerio de Educación. (2017b). *Gestión Curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Trujillo: Punto Digital S.R.L.

- Ministerio de Educación. (2017c). *Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente*. Trujillo: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación. (2017d). *Participación y Clima Institucional para una organización escolar efectiva*. Trujillo: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación. (2017e). *Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente*.
- Unidad de Gestión Educativa Local de Julcán. (2013). *IV módulo de capacitación pedagógica, dirigido a docentes de II y III ciclo de EBR*.
- Vega, C. (2012). *Niveles de comprensión lectora en alumnos del quinto grado de primaria de una institución educativa de Bellavista – Callao*. (Tesis para el grado de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1345/1/2012_Vega_Niveles%20de%20comprensi%C3%B3n%20lectora%20en%20alumnos%20del%20quinto%20grado%20de%20primaria%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20Bellavista%20-%20Callao.pdf