

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81688 DEL DISTRITO DE OTUZCO, PROVINCIA DE OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

PAREDES SANTILLAN, Amanda Sixta

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.....	4
2. Diagnóstico:.....	12
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	12
2.1.1. Resultados cuantitativos	12
2.1.2. Resultados cualitativos	13
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la Institución Educativa Compromisos de gestión escolar y el MBDDirectivo.....	14
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	19
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	22
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	26
5.1 Marco Conceptual.....	26
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	26
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.1.1. Definición.....	26
5.1.1.1.2. Importancia del monitoreo.....	26
5.1.1.1.3. Características del monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.1.4. Instrumentos de monitoreo de la práctica docente.....	27
5.1.1.1.5. Estrategias de monitoreo.....	27
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	28
5.1.1.2.1. Definición.....	28
5.1.1.2.2. Habilidades del directivo en el acompañamiento pedagógico.....	28
5.1.1.2.3. Enfoques del acompañamiento pedagógico.....	
5.1.1.2.4. Estrategias de acompañamiento.....	28

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.....	29
5.1.1.3.1. Definición.....	30
5.1.1.3.2. Finalidad de la evaluación del desempeño docente.....	30
5.1.1.3.3. Métodos e instrumentos para evaluar el desempeño profesional del maestro.....	30
5.1.2 Área de Comunicación.....	31
5.1.2.1. Competencia.....	31
5.1.2.2. Enfoque comunicativo textual.....	32
5.1.2.3. La comprensión lectora.....	32
5.1.2.4. Niveles de lectura.....	32
5.1.2.5. Estrategias de comprensión lectora.....	33
5.1.2.4.1. Antes de la lectura.....	34
5.1.2.4.2. Durante la lectura.....	34
5.1.2.4.3. Después de la lectura.....	35
5.1.3. El uso adecuado del tiempo en una sesión de aprendizaje.....	35
5.1.4. Convivencia escolar	35
5.2. Experiencia Exitosa.....	36
6. Diseño de Plan de Acción	36
6.1. Objetivos.....	38
6.1.1. Objetivo general.....	38
6.1.2. Objetivos específicos.....	38
6.2. Matriz del Plan de Acción.....	38
7. Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	39
8. Presupuesto.....	43
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	49
10. Lecciones Aprendidas.....	52
Referencias.....	55

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	11
<i>Figura 2.</i> Análisis de resultados del diagnóstico.....	18
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	21
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	42
<i>Figura 5.</i> Matriz de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del Plan de Acción.....	47
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.....	48
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	50

Introducción

El presente trabajo académico se elabora debido a que los estudiantes de la Institución Educativa N°81688, demuestran un bajo nivel de desarrollo en la competencia comprende textos escritos, siendo evidente en los resultados de las pruebas de evaluación censal de estudiantes. Para atenuar este problema se plantea diversas acciones viables abordadas desde el liderazgo pedagógico del directivo y la participación democrática de los agentes educativos, los cuales contribuyen a mejorar el nivel de logro de la competencia comprende textos escritos en los niños y niñas.

Asimismo, para su elaboración se parte de la caracterización de la problemática con la participación de los agentes educativos; luego se realizó el diagnóstico haciendo uso de instrumentos cuantitativos y cualitativos para identificar causas y consecuencias de la situación del problema. El interés surge al ver las deficiencias de la docente en el desarrollo de su práctica pedagógica; razón por la cual, se prioriza la alternativa de solución referida a la implementación de un Plan de Monitoreo Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente para obtener mejores logros de aprendizaje.

A continuación se detalla la organización de este documento el cual consta de diez apartados, en el primero considera la identificación de la problemática; el cual hace la descripción del contexto sociocultural y la formulación del problema. El segundo apartado se refiere al diagnóstico, en el cual contiene los resultados de los instrumentos de recojo de información así como las causas, factores y consecuencias de la situación problemática. Además se establece la relación directa del problema con los procesos de la institución educativa, los compromisos de gestión escolar y el marco del Buen Desempeño Directivo. En el tercer apartado se trata de la caracterización del rol como líder pedagógico, tomando como referencia las prácticas de liderazgo de Viviane Robinson, para atender la problemática.

En el cuarto apartado se hace referencia al planteamiento de la alternativa de solución; donde se involucra los procesos de gestión, con los roles de los actores implicados, la conformación de las comunidades de aprendizaje, la utilización de las potencialidades territoriales para abordar el problema en otros que permitirán atender la situación problemática. En el quinto acápite se sustenta la alternativa de solución a

través del marco conceptual. En el sexto acápite hace alusión al diseño del Plan de Acción que contiene el objetivo general y objetivos específicos. Asimismo se presenta la matriz del Plan de Acción en la cual se detalla cada aspecto a desarrollar en el Plan.

Seguidamente en el séptimo acápite se presenta el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación; en este está los objetivos específicos, estrategias, actividades, actores, nivel de implementación, evidencia instrumentos, los recursos y el porcentaje del logro de la meta que permitirá evaluar el desarrollo del Plan de Acción. El octavo acápite corresponde al presupuesto, para llevar a cabo las actividades del Plan de Acción es indispensable contar con los recursos humanos, materiales, económicos y las fuentes de financiamiento. Además se considera los documentos normativos del Ministerio de Educación que respaldan la viabilidad de la propuesta.

Como noveno punto la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción y por último las lecciones aprendidas durante este período de formación académica. En estos dos aspectos se identifica un conjunto de aprendizajes vivenciados en el proceso formativo y la práctica realizada al elaborar este trabajo académico. Finalmente están las referencias bibliográficas, que dan fundamento a dicho documento. Todas estas acciones conducen hacia el logro de aprendizajes en los estudiantes de la Institución Educativa N° 81688.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 81688.

En el caserío de Santa Lucía, distrito y provincia de Otuzco, región La Libertad, se encuentra situada la Institución Educativa N° 81688, a 3 494 metros sobre el nivel de mar, entre la carretera que va al caserío de Barro Negro y El Capulí. Esta institución se halla a una distancia de 16 kilómetros de la ciudad de Otuzco (a 50 minutos en combi aproximadamente). Los estudiantes llegan a ella a través de trochas carrozables y caminos de herradura.

Esta comunidad está conformada por 50 familias quienes tienen como principal fuente económica a la agricultura. En el aspecto educativo presentan un bajo nivel; debido a que muy pocos terminaron Educación Primaria. La comunidad presenta altos índices de contaminación, no hay un manejo adecuado de residuos sólidos, ello se evidencia en la basura acumulada en las diferentes zonas de la comunidad, asimismo el consumo de agua no potable en su alimentación. En los hogares predomina el machismo, existe limitada práctica de valores como el respeto, agresiones verbales y físicas. En este contexto emergen demandas territoriales, el cuidado del medio ambiente, cultura de la equidad de género, el adecuado consumo del agua y la práctica de valores.

Actualmente esta institución formadora atiende a los niveles de Educación Inicial y Primaria de Menores, en un total de 71 estudiantes matriculados, 26 en inicial y 45 en primaria. El servicio que brinda es multigrado. Los estudiantes proceden del mismo lugar como también de caseríos cercanos. La plana docente la constituyen 4 docentes: dos en el nivel inicial en condición de contratadas y dos nombradas en el nivel primaria, incluida la directora con aula a cargo. La Asociación de Padres de Familia está constituida por un total de 42 padres; quienes apoyan en la medida de sus posibilidades a sus menores hijos.

El local escolar tiene un área de 2250 m²., con una construcción de 2 pisos, de material noble, cuenta con cuatro aulas pedagógicas con adecuada ventilación e iluminación, dos de ellas las utiliza el nivel inicial y las otras dos para el nivel

primaria, además posee ambientes para biblioteca, cocina comedor y servicios higiénicos para niños y niñas. También posee servicios de luz eléctrica, agua y desagüe. El agua es canalizada desde un puquio solo para la institución escolar.

También es importante partir de las características de los actores educativos; en el caso de los estudiantes muestran deficiencias en la competencia comprende textos escritos. La docente presenta dificultades en su quehacer pedagógico: manejo de estrategias didácticas, gestión del clima en el aula y demuestra poco interés por su progreso profesional. En lo que se refiere a los padres de familia demuestran un bajo nivel educativo. En su mayoría tienen nivel primaria incompleta; tal situación no les permite involucrarse en la educación de sus hijos.

El problema de la comprensión lectora en el área de Comunicación se aborda a través del liderazgo pedagógico del directivo, quien promueve el desarrollo personal y profesional del docente, a la vez gestiona los programas de enseñanza aprendizaje, involucrando a la comunidad educativa en la elaboración del PAT, PCI y la programación curricular y llegar a la concretización curricular. Asimismo desde la gestión escolar del directivo se viene desarrollando una gestión por procesos, involucrando la participación de todos los actores educativos para lograr los aprendizajes de los estudiantes.

Finalmente para afrontar la problemática se requiere dinamizar el apoyo de los elementos internos como son el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de la directora, el uso de materiales audiovisuales y entre los elementos externos se tiene a la Posta médica de San Isidro quien se en carga del tratamiento de la salud en caso de infecciones respiratorias agudas de los estudiantes Así como también llevando un control de su talla, peso y análisis de hemoglobina. También se tiene la presencia de la ONG World Visión, quién apoya con la donación de libros de lectura para el nivel primario.

1.2 Formulación del Problema Identificado

En toda institución educativa se presenta una serie de problemas que influyen directamente en los aprendizajes de los estudiantes, la IE N° 81688 no es ajena a esta

realidad; por lo que se ha realizado un diagnóstico que recoge la percepción de estudiantes, docentes, padres de familia. Luego de analizar los resultados de aprendizaje de la ECE 2015 y 2016, se determina el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81688” del Distrito Otuzco-Provincia Otuzco-UGEL-Otuzco-La Libertad.

Esta problemática ha sido producto del análisis a través de la técnica del Árbol de Problemas. Encontrándose como causa el inadecuado manejo de las estrategias de enseñanza aprendizaje de la comprensión textos. Se observa falta de motivación en la docente por desarrollar estrategias innovadoras de comprensión de lectura, no participa en cursos de actualización docente y continúa con la enseñanza tradicional ello implica que se necesita fortalecer sus capacidades. Todo esto ha provocado que los niños y niñas presenten bajo nivel de logro en la competencia comprensión de textos escritos. El factor que se relaciona con esta causa es el referido a la gestión de currículo, vinculado a capacidad docente. Por tal razón urge capacitar a la docente en estrategias metodológicas a partir de la reflexión sobre su práctica promoviendo un trabajo colegiado, colaborativo a través de círculos de interaprendizaje.

Otro aspecto de la situación problemática es docentes con desconocimiento sobre la planificación de procesos pedagógicos y didácticos en la competencia comprende textos escritos. Entre los factores que se relacionan con esta causa está la gestión del currículo, vinculado a la motivación. El conformismo, la rutina de planificar de forma tradicionalista y el desinterés por asistir a cursos de capacitación sobre planificación curricular generó que las sesiones de aprendizajes sean poco significativas, donde los estudiantes demuestran desinterés y no se evidencia el logro de aprendizajes. Por lo que se debe realizar talleres de planificación de sesiones de aprendizaje sobre comprensión lectora.

También es causa del problema el inadecuado uso del tiempo en las sesiones de aprendizaje. El factor inmerso en esta dificultad es la gestión del currículo, vinculado a las condiciones. Se evidencia un manejo inadecuado de las actividades de aprendizaje, las transiciones las interrupciones ocasionadas por la visita de padres de familia, trayendo como consecuencia que la sesión de aprendizaje no se termine en el tiempo planificado y por consiguiente no se logre el propósito de aprendizaje. Ante

ello es importante brindar asistencia técnica, tomar acuerdos consensuados respecto sobre el uso efectivo del tiempo.

Igualmente otra razón que da origen a esta situación problemática es la falta de cumplimiento de las normas de convivencia en el aula por los estudiantes, asociado al factor gestión de las normas de convivencia ya que estas no se vienen gestionando adecuadamente; no se elaboran de forma consensuada en la Institución Educativa con la participación de padres, estudiantes y docentes; de igual modo hay ausencia de regulación de conductas. Asimismo no hay un seguimiento y evaluación al cumplimiento de dichas normas; por lo que se observa agresiones verbales entre estudiantes e indisciplina en el aula.

En consecuencia, se presenta un clima desfavorable para el aprendizaje. Para ello el líder pedagógico debe promover la participación democrática de los actores educativos quienes están implicados en su funcionamiento, organización y contribuyen a la toma de decisiones; partiendo de las líneas de acción de la convivencia escolar: promoción, prevención y atención de casos de violencia. Asimismo se gestiona de manera positiva los conflictos mediante la negociación, la mediación y el consenso. Además la práctica de habilidades interpersonales como la comunicación asertiva, bidireccional y el diálogo reflexivo.

Y como última causa es la ausencia de monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica por parte del directivo; debido a que la directora tiene aula a cargo, por las visitas imprevistas del personal del Centro de Salud, personal de Cali Warma que llegan en forma mensual y padres de familia. Además su implementación era limitada; tales situaciones no permiten el cumplimiento del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente. Todo ello conlleva a que los docentes continúen con dificultades en su labor docente. Motivo por el cual es imprescindible proponer estrategias adecuadas para realizar el monitoreo, teniendo en cuenta la planificación del monitoreo.

De acuerdo a lo expuesto para revertir esta problemática se plantean alternativas viables como capacitaciones a los docentes sobre estrategias de comprender textos escritos, talleres de planificación de sesiones de aprendizaje, revisión de la planificación adecuada del tiempo en la sesión de aprendizaje, seguimiento y evaluación al cumplimiento de las normas de convivencia, desarrollar un monitoreo y acompañamiento pedagógico. Dichas propuestas se consolidan a través de la

conformación de la comunidades de aprendizaje, siendo esta un espacio para la participación activa de los profesores de forma colaborativa y partiendo de la reflexión sobre su práctica pedagógica; de tal manera que se contribuya a mejorar el logro de aprendizaje de los estudiantes en el área de Comunicación. A continuación se presenta el árbol de problemas.

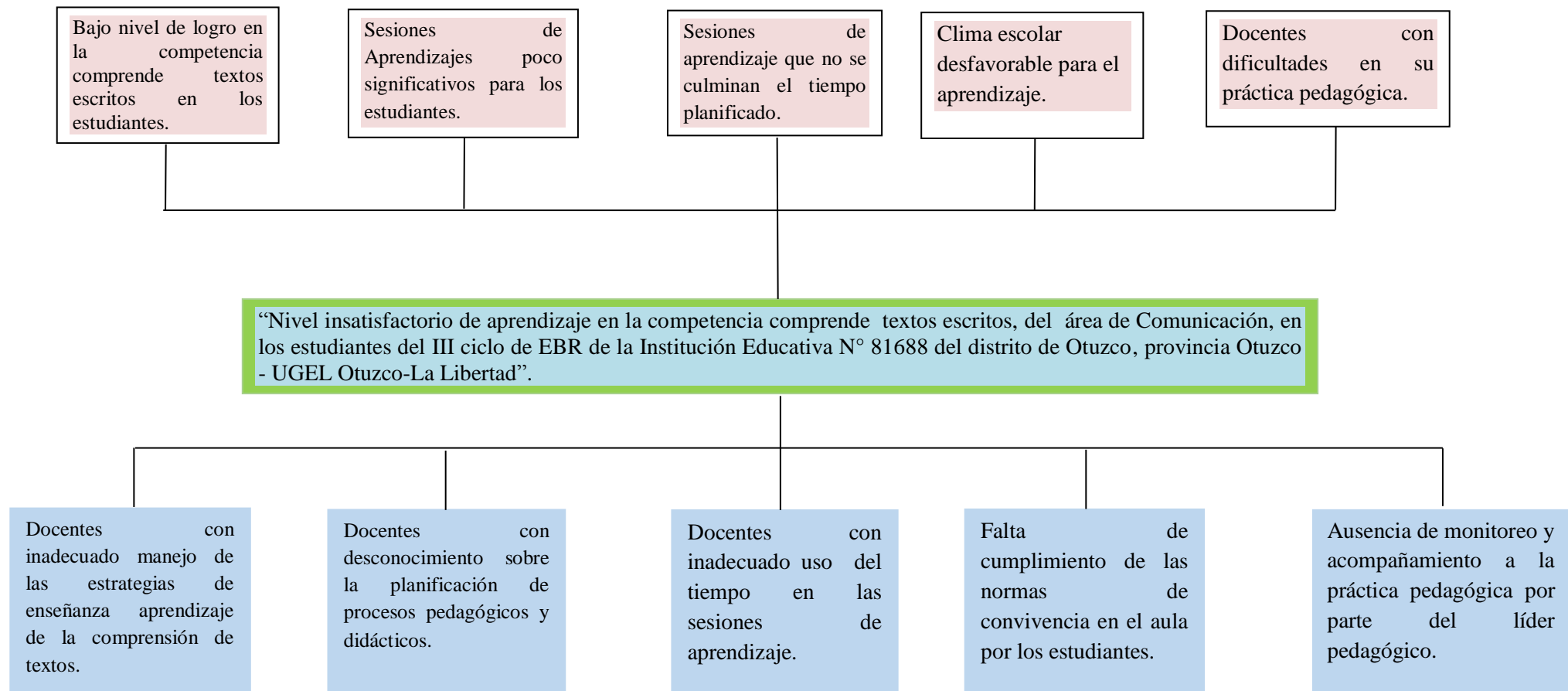


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

El diagnóstico es el punto de partida donde se evidencia las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje relacionado al manejo de estrategias de comprensión lectora, procesos pedagógicos y didácticos; por lo que, gestionar el currículo desde el rol del líder pedagógico implica utilizar de forma eficiente todos los recursos humanos, materiales y de tiempo que se tiene al alcance para poder lograr las metas. Asimismo generar espacios para que los docentes reflexionen sobre temas curriculares desde un enfoque pedagógico por competencias.

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. De la ficha de observación aplicada a una docente que representa al 100% y en referencia al aspecto “Uso pedagógico del tiempo “se observa que de los ítems aplicados ha obtenido un 75% que lo ubica en el nivel inicio, lo que pone en evidencia que hay deficiencias para usar adecuadamente el tiempo durante una sesión de aprendizaje, no hay un manejo apropiado de las actividades de aprendizaje, de las transiciones, las interrupciones y las actividades accesorias. En relación a esta causa el factor asociado es el de las competencias docentes que se dejan notar en las limitaciones pedagógicas de la docente. Esto ocasiona que las sesiones aprendizaje no se culminan en el tiempo planificado.

En cuanto al aspecto “Uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje se puede apreciar que de los ítems desarrollados el 62% corresponde al nivel inicio, lo cual demuestra que la docente no maneja adecuadamente las estrategias de enseñanza aprendizaje de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación. El factor que se relaciona a esta causa es la falta de motivación por la superación profesional, no tiene interés por autocapacitarse. Ello genera el bajo nivel de logro en la competencia comprende textos escritos.

Además en el mismo aspecto se evidencia el desconocimiento sobre la planificación de procesos pedagógicos y didácticos, no logrando el propósito de

aprendizaje. El factor que se relaciona a esta dificultad es la capacidad docente, esto se debe a la falta de actualización pedagógica, porque hay continuos cambios en las propuestas educativas. Todo esto provoca que las sesiones de aprendizaje sean poco significativas para los estudiantes.

Del mismo modo en el aspecto “Gestión del clima escolar durante la sesión de aprendizaje”, de los ítems aplicados la docente obtuvo un 67%, ubicándose en el nivel inicio, el cual evidencia las dificultades para llevar a cabo una adecuada gestión del clima escolar. El factor al que se relaciona es que no se establece normas de convivencia entre estudiantes de forma consensuada. Todo esto genera un entorno de indisciplina y desorden por la falta de cumplimiento de las normas de convivencia en el aula, constituyéndose un elemento que interfiere en el logro de los aprendizajes.

2.1.2 Resultados cualitativos. En lo que se refiere al monitoreo y acompañamiento pedagógico que realiza la directora, la docente entrevistada manifiesta que no ha habido monitoreo ni acompañamiento. Tampoco se elabora un Plan de Monitoreo de forma consensuada. Al respecto el Marco del Buen Desempeño Directivo (Minedu, 2015), indica que el Director debe promover y liderar una comunidad de aprendizaje con sus docentes basada en la colaboración mutua, la autoevaluación y la formación continua para mejorar su práctica pedagógica. A la vez gestiona la calidad de los procesos pedagógicos en el aula por intermedio del acompañamiento sistemático a docentes y la reflexión de las acciones pedagógicas.

Con las evidencias recogidas se infiere que no se ha venido realizando un monitoreo ni acompañamiento por falta de planificación de estrategia, esto ha llevado a que no se propicie la reflexión crítica de la docente. Actualmente el líder pedagógico aborda la situación problemática con un Plan de Monitoreo, que permite recoger información de las fortalezas y dificultades del desempeño docente para la toma de decisiones. En cuanto al acompañamiento facilita que el docente pueda mejorar su desempeño reflexionando a partir de su experiencia. Y la evaluación que tiene un carácter formativo. Es decir, la alternativa de solución se da de manera planificada, usando diversas estrategias e instrumentos.

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

Frente al diagnóstico es necesario abordar el problema en el presente trabajo académico, como es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 81688 del distrito de Otuzco; para revertir estos resultados se requiere de propuestas que promuevan alcanzar metas institucionales a través de una labor comprometida de los agentes educativos.

Se han aplicado 2 instrumentos para hacer el diagnóstico de este problema. La ficha de monitoreo permite afirmar que la docente tienen dificultad en el manejo de estrategias metodológicas, procesos pedagógicos y didácticos para lograr que el estudiante comprenda lo que lee. Todo ello se relaciona con los procesos estratégicos y misionales. En cuanto al primero con la formulación del Plan Anual de Trabajo y el Proyecto Curricular Institucional y con la competencia 1 referida a la planificación institucional a partir de los procesos pedagógicos, el clima escolar y características de estudiantes. En el segundo con la programación curricular. Esto nos conlleva al logro del compromiso de gestión escolar: Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes.

También otra de las deficiencias es el inadecuado uso óptimo del tiempo en las sesiones de aprendizaje. Esta situación tiene que ver con los procesos misionales en lo que se refiere a programar el tiempo para el aprendizaje. Involucra al dominio 1, competencia 3; en la que establece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad, gestionando con eficiencia el recurso del tiempo; el cual contribuye al logro del compromiso Progreso anual de aprendizajes.

Además es notoria la deficiencia en la gestión del clima escolar en el aula. Este problema se vincula con el proceso estratégico al establecer el reglamento interno donde se plasman los acuerdos de convivencia de los agentes educativos. También con el proceso operativo, específicamente con el nivel 2, al promover la convivencia escolar, prevenir y resolver los conflictos. Dicho proceso se relaciona con el dominio 1, competencia 2; promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, así como un clima escolar basado en el respeto, el

estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento a la diversidad. Esta dificultad involucra al compromiso de gestión escolar Gestión de la tutoría y la convivencia escolar.

Finalmente al aplicar la guía de entrevista se determina la ausencia de monitoreo y acompañamiento a la labor pedagógica. El cual tiene relación con el Proceso misional en lo que se refiere a desarrollar trabajo colegiado y realizar el acompañamiento pedagógico y con el Proceso de soporte donde precisa monitorear el desempeño y rendimiento así como fortalecer las capacidades en lo que respecta a los recursos humanos. Todo ello se relaciona con el dominio 2 de la competencia 5 donde precisa que el directivo promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar los aprendizajes. Este aspecto abarca al compromiso Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.

Finalmente el reto es elevar el nivel satisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en los estudiantes del III ciclo de la IE N° 81688. Ante lo cual se asume los siguientes desafíos: capacitar a la docente en estrategias de enseñanza aprendizaje de comprensión de textos, realizar talleres de planificación de sesiones de aprendizaje teniendo en cuenta procesos pedagógicos y didácticos de la comprensión lectora, utilizar adecuadamente el tiempo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje, evaluar periódicamente el cumplimiento de las normas de convivencia en el aula, realizar el monitoreo y acompañamiento pedagógico. Para superar estos retos y desafíos se propone implementar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente, para la mejora de su labor pedagógica.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>“Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 81688 del distrito de Otuzco, provincia Otuzco - UGEL Otuzco-La Libertad”</p>	<p>Resultados cuantitativos: En lo referente al aspecto Uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje podemos observar en la figura 2, que al aplicar la Ficha de monitoreo a un docente, ha obtenido un 38% que lo ubica en el nivel proceso, lo cual equivale a 3 ítems que corresponde al aspecto evaluado. Seguidamente tenemos un porcentaje de 62% ubicándolo en el nivel de inicio y que es equivalente a 5 ítems de un total de 8 ítems propuestos. Estos resultados, permiten afirmar que la docente tiene poco dominio de estrategias de enseñanza aprendizaje, también hay desconocimiento sobre la planificación de procesos pedagógicos y didácticos; esto se debe a la falta de actualización pedagógica para lograr la comprensión de los textos que lee el estudiante. Con respecto a estos resultados se sugiere realizar reuniones de interaprendizaje para intercambiar experiencias sobre estrategias innovadoras de comprensión lectora. Con respecto al aspecto Uso pedagógico del tiempo en la sesión de aprendizaje podemos observar en la figura 1, que al momento de la aplicación de la Ficha de monitoreo a un docente, ha obtenido un 25% que lo ubica en el nivel proceso, lo cual equivale a 1 ítem de 4 que corresponde al aspecto evaluado. Seguidamente tenemos un porcentaje de 75% que lo ubica en el nivel de inicio y que es equivalente a 3 de 4 ítems planteados.</p>	<p>El problema del nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos se relaciona con los Procesos de la Institución Educativa como son los Procesos Estratégicos; Dirección y liderazgo; Nivel 1 Desarrollar el Planeamiento Institucional; Nivel 2, Formular el PCI porque permite la diversificación según las características de los estudiantes y Formular el Plan Anual de Trabajo en donde se establece los objetivos y diversas actividades para el logro de las metas de aprendizaje En lo referente a los Procesos Misionales: Desarrollo pedagógico y convivencia escolar; Nivel 1, Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, Nivel 2 Realizar la programación curricular y programar el tiempo para el aprendizaje; Nivel 1, Fortalecer el desempeño docente; Nivel 2, Realizar acompañamiento pedagógico y desarrollar el trabajo colegiado; Nivel 1, Gestionar los aprendizajes; Nivel 2, Desarrollar sesiones de aprendizaje , Realizar acompañamiento integral al</p>	<p>Los Compromisos de Gestión Escolar que están directamente relacionados con el problema son: Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE, Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE y Gestión de la tutoría y la convivencia escolar</p>	<p>Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes; competencia 1, Referida a la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia metas de aprendizaje, Desempeño 1 el cual identifica las características de su institución educativa en cuanto los procesos pedagógicos, el clima escolar así como la influencia del entorno familiar y social sirviendo de insumo para la planificación escolar. Asimismo involucra a la Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales y de tiempo. Desempeño 8, quien se refiere si planifica el uso adecuado del tiempo en las diferentes actividades asegurando el logro de aprendizajes. Además fomenta el compromiso de los docentes respecto al cumplimiento de las horas lectivas,</p>

	<p>Estos resultados, permiten afirmar que la docente no realiza un uso adecuado del tiempo durante una sesión de aprendizaje en el área de Comunicación, lo cual significa que tiene dificultad para utilizar de forma óptima el tiempo en el desarrollo de actividades de aprendizaje, esto se debe a que la docente no cumple con la dosificación del tiempo programado.</p> <p>Frente a estos resultados se sugiere realizar una revisión de la dosificación del tiempo planificado en la sesión de aprendizaje, para orientarle en el manejo eficaz de las actividades de aprendizaje, las transiciones, las interrupciones y las actividades accesorias.</p> <p>- Con relación al aspecto Gestión del clima escolar durante la sesión de aprendizaje podemos observar en la figura 4, que al aplicar la Ficha de monitoreo a una docente, ha obtenido un porcentaje de 33% que lo ubica en el nivel de proceso y que es equivalente a 1 ítems evaluado. Finalmente se observa que obtiene un 67% que lo ubica en un nivel de inicio y que es equivalente a 2 ítem de un total de 3 ítems propuestos.</p> <p>Estos resultados, permiten determinar que la docente no promueve acciones para lograr un clima escolar favorable, ello se debe a la falta de estrategias que conlleven a una convivencia armoniosa, lo cual significa que tiene dificultad en la gestión del clima escolar en el aula.</p> <p>Frente a estos resultados se sugiere aplicar estrategias que favorezcan un buen clima escolar; asimismo realizar un seguimiento y evaluación periódica a las normas de convivencia de aula, para lograr una convivencia democrática entre estudiantes</p>	<p>estudiante; Nivel 1 Gestionar la convivencia escolar y la participación; Nivel 2 Vincular la IE. Con la familia, Promover la convivencia escolar. Estos niveles están relacionados con la actividad pedagógica del docente, el aprendizaje de los estudiantes y el apoyo del padre de familia, por lo que se plantea estrategias en función a las dificultades.</p> <p>En cuanto al Proceso de Soporte: Soporte al funcionamiento de la Institución Educativa; Nivel 1 Administrar recursos humanos, Nivel 2 Monitorear el desempeño y rendimiento, Fortalecer capacidades; estos procesos permiten observar y recoger información sobre la práctica docente y el desenvolvimiento del estudiante en proceso de aprendizaje conllevando a la toma de decisiones; de cómo mejorar la práctica pedagógica del personal docente, como principal agente educativo.</p>	<p>jornada escolar y sus horarios de trabajo, es decir, supervisa el cumplimiento de las horas efectivas en clase, promoviendo la cultura del uso óptimo del tiempo.</p> <p>Otro de los dominios que se relaciona es el N° 2: Sobre los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes; dentro de este la Competencia 5, Referida a liderar una comunidad de aprendizaje con todos los docentes de la institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. Desempeño 15 referido a la gestión de oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función de las metas de aprendizaje y el desempeño 16 respecto a Genera espacios y estrategias para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión de la práctica pedagógica que contribuye de la enseñanza y del clima escolar.</p> <p>Finalmente se relaciona con la Competencia 6, Trata sobre la calidad de los procesos pedagógicos dentro de la institución educativa a través del</p>
--	--	---	--

				acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de lograr las metas de aprendizaje. Desempeño 20, Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, denominados soportes del proceso en función de logros de aprendizaje de los niños y niñas, considerando la atención de sus necesidades específicas. Marco del Buen Desempeño Directivo (2014).
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>La docente manifiesta que no hubo monitoreo ni acompañamiento pedagógico. No se elabora un Plan de Monitoreo consensuado.</p> <p>El Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico cumple un rol fundamental en el logro de aprendizajes a partir de la mejora continua de la práctica pedagógica de los docentes.</p>			

Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

El problema latente en la institución educativa es el nivel insatisfactorio en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo; para lo cual el director asume un rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico, entendiendo a este como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. (Ministerio de Educación, 2016). El objetivo primordial del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes para ello se debe establecer nuevas prácticas de liderazgo. Según Viviane Robinson nos plantea cinco dimensiones de liderazgo.

En cuanto al establecimiento de metas y expectativas; estas deben ser definidas y priorizadas entre todas las demandas de la institución educativa. Se propone realizar un diagnóstico real, con participación de la comunidad educativa y las jornadas de reflexión para el seguimiento de metas porque no existe un diagnóstico actualizado, las metas solo lo elabora una comisión, asimismo los estudiantes presentan bajos niveles de comprensión lectora; ante ello se contará con un diagnóstico verdadero y poder partir de las dificultades existentes, para establecer metas de aprendizaje de manera consensuada y lograr niveles de logro satisfactorios en la competencia de comprensión lectora.

La obtención y asignación de recursos en forma estratégica; considerada como la segunda dimensión se refiere al personal, materiales, tiempo y recursos económicos alineados a los propósitos y metas pedagógicas. Una de las acciones es gestionar la distribución de los materiales educativos, oportunamente. Ejecutar el trabajo colegiado sobre el uso adecuado de los medios y materiales educativos del Ministerio de Educación y recursos de la zona. Asimismo el fortalecimiento de las capacidades docentes sobre el uso de las Tecnologías de la información y la comunicación. Todo ello permite a los docentes contribuir a la mejora de logros de aprendizaje.

En lo referido a la dimensión planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, esta tiene un alto impacto en los resultados de los aprendizajes de los estudiantes; por lo que hay que sensibilizar al personal docente, a

través de jornadas de reflexión, asumiendo compromisos de mejora. Fortalecer las capacidades docentes sobre estrategias de comprensión textos escritos a través de talleres y llevar a cabo el monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica; para lograr elevar los niveles de comprensión de los textos escritos en los estudiantes.

Respecto a la dimensión promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, el director es visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico. Por lo tanto se propone promover las comunidades profesionales de aprendizaje. Fomentar el trabajo en equipo, mediante la colaboración y el apoyo mutuo. Incentivar la auto capacitación docente para un mejor trabajo pedagógico en aula y obtener mejores logros de aprendizaje con los estudiantes.

La última dimensión es garantizar un ambiente seguro y de soporte. Aquí se requiere tener un clima escolar favorable. Para ello se elabora normas de convivencia con la comunidad educativa de manera consensuada; es decir, se apuesta por una participación democrática. Todo ello garantiza un ambiente en óptimas condiciones para el aprendizaje de niños y niñas. Las propuestas de prácticas de liderazgo son accesibles porque permiten realizar cambios en la tarea pedagógica del docente con la finalidad de lograr mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Realizar un diagnóstico real de la IE. Reunión consensuada con toda la comunidad educativa. Jornadas de reflexión pedagógica con la comunidad educativa.	-Si se tiene un diagnóstico actualizado, a la vez se hace jornadas de reflexión, dando participación a la comunidad educativa; se podrá lograr elevar el nivel de logro en la competencia comprende textos escritos.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	Trabajo colegiado sobre el uso adecuado de los medios y materiales educativos del MINEDU y recursos de la zona. Fortalecimiento de las capacidades docentes sobre el uso de las TICs	Al realizar un trabajo colegiado sobre el uso de lo Medios y Materiales Educativos así como estar capacitados en las TICs permite a los docentes contribuir a la mejora de logros de aprendizaje.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Sensibilización al personal docente, a través de jornadas de reflexión, acerca de su compromiso en la mejora de su práctica pedagógica. Capacitación docente sobre estrategias de comprensión de lectura Monitoreo y acompañamiento pedagógico a la práctica pedagógica.	Al monitorear y acompañar de manera sistemática la práctica docente admite que estos reflexionen y fortalezcan sus capacidades en estrategias de comprensión de textos para obtener mejores resultados de aprendizaje.
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.	Promover las comunidades profesionales de aprendizaje Fomentar el trabajo en equipo. Incentivar la auto capacitación docente	-Al conformar comunidades de aprendizaje, se propicia el trabajo en equipo para fortalecer el desarrollo profesional de los docentes para un mejor trabajo pedagógico en aula y obtener mejores logros de aprendizaje con los estudiantes.
Garantizar un ambiente seguro y de soporte	Elaborar normas de convivencia con la comunidad educativa de manera consensuada Talleres de convivencia escolar democrática con los agentes educativos Participar en campañas de difusión del Buen trato	-Al realizar talleres de convivencia con los agentes educativos para consensuar normas, se logra participar de campañas del buen trato. Todo ello garantiza un ambiente en óptimas condiciones para el aprendizaje de niños y niñas.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Ante el problema planteado en el presente trabajo académico se ha priorizado como alternativa de solución más acertada y factible, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica; ya que esta tiene una fuerte correlación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Para lo cual el directivo asume un liderazgo pedagógico, evidenciándose en el recojo de información de la práctica pedagógica y el fortalecimiento de las capacidades docentes a partir de un proceso pertinente de acompañamiento y la ejecución de una evaluación formativa, orientada al crecimiento profesional. Asimismo promueve la participación democrática en la comunidad educativa para la toma de decisiones en el establecimiento de metas, centradas en los aprendizajes.

En la propuesta de solución al problema están inmersos los compromisos de gestión escolar: Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes; en donde se requiere incrementar el nivel satisfactorio en la ECE en lo que respecta a la competencia comprende textos escritos. Otro de ellos es el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica; para lo cual el líder pedagógico brinda asistencia técnica de manera continua y sistemática, ejecuta estrategias de acompañamiento. El otro compromiso que se relaciona es la Gestión de la Tutoría y la convivencia escolar, ante ello se implementa acciones para la promoción, la prevención y la atención de la violencia escolar.

Para alcanzar los compromisos se requiere de un liderazgo distribuido, esto implica el trabajo en equipo, por ejemplo al participar en los procesos estratégicos, los docentes asumen responsabilidades para la elaboración de los documentos de gestión como el PAT, PCI y RI y son consensuados con los miembros de la comunidad educativa, así como también, los padres de familia, docentes y estudiantes participan de las jornadas de reflexión, teniendo como mirada el logro de los aprendizajes.

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación contribuye a superar las dificultades de los docentes, coadyuvando a comprender que el currículo es un conjunto de aprendizajes, que responden a las demandas territoriales de la comunidad para mejorar la vida de las personas. Para ello se parte de situaciones del contexto como es cuidado del medio ambiente, sensibilización a la población en la equidad de

género, uso adecuado del agua en su alimentación y la práctica de valores .Teniendo en cuenta estas necesidades, los estudiantes desarrollan diversas actividades para revalorar y mejorar su medio, así como también la mejora en la comprensión lectora.

Asimismo se considera como potencialidades territoriales para abordar este problema; la coordinación con las autoridades de la comunidad para realizar ferias de lectura, y la intervención de la posta médica con temas de conservación de la salud, mediante textos escritos. Los actores educativos actúan como una organización integrada, para conseguir metas de aprendizaje.

El director asume el rol de líder pedagógico mediante una visión compartida y el establecimiento de metas. También es el que promueve la conformación de comunidades profesionales de aprendizaje. Los docentes trabajan en equipo de manera colaborativa, con apoyo mutuo, participan en círculos de interaprendizaje y talleres para mejorar su trabajo pedagógico. Los estudiantes participan elaborando acuerdos de convivencia en el aula de forma consensuada.

De igual modo los padres de familia participan en las jornadas de reflexión, en el día del logro, en el buen inicio del año escolar. Entre los actores externos está el centro de salud quien se encarga de controlar la talla y peso, colocar las vacunas y el análisis de hemoglobina reportando el estado de salud de los estudiantes. El programa Qali Warma provee de productos para preparación de alimentos que contribuyen a una buena nutrición de todos los niños. La participación de todos los agentes educativos que se mencionan contribuye al logro de los objetivos de la escuela.

Por otra parte en la institución educativa en la actualidad se imparte una educación tradicional, se caracteriza por una dinámica por funciones primando según el diagnóstico el bajo nivel en la comprensión de textos escritos, por lo tanto se debe elaborar una visión compartida a través de una gestión escolar por procesos que permita la mejora continua. Involucrando así a los Procesos estratégicos en lo que respecta a la planificación institucional Nivel 1; donde la comunidad educativa participa de forma consensuada en la elaboración del PAT, PCI y el RI Nivel 2, para establecer los objetivos y metas que se desean alcanzar en la competencia comprende textos escritos

En lo que respecta a los procesos misionales, el cual enmarca, desarrollo pedagógico y la convivencia escolar Nivel 1 preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes; la profesora realiza su programación curricular, teniendo en cuenta

las demandas territoriales; Nivel 1, programa el tiempo para el aprendizaje, haciendo uso óptimo del tiempo en actividades pedagógicas. Nivel 1, fortalecer el desempeño docente, Nivel 2 desarrollar el trabajo colegiado y realizar el acompañamiento pedagógico, para tal fin se realiza visitas al aula, círculos de interaprendizaje y talleres sobre estrategias de cómo comprender textos escritos, en el nivel 1 gestión de los aprendizajes, está inmerso el desarrollo de las sesiones de aprendizaje Nivel 2, aquí se programa con los procesos didácticos de enseñanza aprendizaje de la competencia en referencia. Paralelo a lo anteriormente mencionado se promueve la convivencia escolar democrática previniendo y resolviendo conflictos. Todo ello ayuda al fortalecimiento de las capacidades de los docentes para la mejor actuación en su práctica académica en el aula.

En lo referido a los procesos de soporte, Nivel 1 administrar recursos humanos, se monitorea el desempeño, rendimiento del personal docente y se fortalecen las capacidades Nivel 2. Es decir el líder pedagógico realiza procesos evaluativos mediante los tipos de evaluación: autoevaluación, coevaluación y la heteroevaluación, partiendo de la reflexión, para luego ejecutar una retroalimentación formativa. . Estos procesos de la institución educativa contribuyen a obtener mejores aprendizajes elevando el nivel satisfactorio en la competencia comprende textos escritos de los estudiantes de la institución educativa en mención.

En esta propuesta el Líder Pedagógico suscita la participación democrática entre los agentes educativos en diferentes situaciones como son los círculos de interaprendizaje, la visita al aula, en los talleres de seguimiento, en la comunidad profesional de aprendizaje, constituyéndose estas reuniones en un intercambio de experiencias y de reflexión sobre su práctica pedagógica. Así como también se da participación en la elaboración de los documentos de gestión: el PEI, PAT, PCI y RI.; donde se toman decisiones por consenso a través de un trabajo colaborativo y la ayuda mutua. Además otro de los espacios de participación son los Municipios escolares, la APAFA y el CONEI donde se toma acuerdos a través de la concertación, para el logro de la intencionalidad educativa en favor de los aprendizajes.

En la alternativa de solución el proceso de acompañamiento se da en el marco del enfoque reflexivo crítico, este promueve en los docentes el análisis reflexivo de su práctica pedagógica. De igual forma la retroalimentación también está orientada a promover la reflexión para el cambio de prácticas que mejoren el desempeño docente.

Además el directivo lidera la comunidad profesional de aprendizaje con los docentes cuyo fin es mejorar la práctica de la enseñanza mediante la participación de los docentes en trabajos reflexivos y colaborativos sobre sus propias competencias pedagógicas, por último se considera como estrategia de reflexión y mejora del desarrollo profesional la autoevaluación de la práctica docente.

El líder pedagógico es el encargado de monitorear la práctica pedagógica visitando al aula para realizar el diagnóstico del desempeño, recogiendo información en la ficha de monitoreo o el cuaderno de campo, luego de la toma de decisiones y el acompañamiento, el directivo evalúa la progresión de la labor pedagógica en el aula, empleando instrumentos como la ficha de autoevaluación, ficha de observación y de coevaluación. En todo el proceso la evaluación es de carácter formativa. Situación que permite a la maestra su crecimiento profesional y por consiguiente la mejora de los aprendizajes en los niños y niñas en comprensión de textos escritos.

En esta propuesta de solución durante el proceso de acompañamiento se plantea una retroalimentación formativa porque considera la crítica y la autocrítica como medios para clarificar situaciones problemáticas; además favorece las relaciones interpersonales entre el líder pedagógico y el docente. A través de preguntas y repreguntas se busca que el maestro se dé cuenta de sus aciertos y sus debilidades del desarrollo de su práctica pedagógica. Asimismo se elabora compromisos de mejora continua a través de la reflexión.

Finalmente se propone como estrategia de evaluación del desempeño docente a la autoevaluación, porque fomenta el autoanálisis por medio de la reflexión, acerca del proceso enseñanza aprendizaje. Igualmente se ejecuta la coevaluación, conocida como evaluación entre pares, para lo cual cada docente se convierte en experto y observa la clase de otro que presenta debilidades para la mejora de su labor docente a partir del aporte de saberes pedagógicos de forma recíproca, basado en un clima de respeto y confianza. Todo esto coadyuva a la mejora de su tarea pedagógica.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

5.1.1.1 Monitoreo Pedagógico.

5.1.1.1.1 Definición. Según (Minedu, 2013) citado por (Ministerio de Educación, 2017, p.10)) manifiesta que “es el proceso sistemático de recojo y análisis de información que demuestra la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula”. Es una tarea que debe realizar el director de la Institución Educativa, con la finalidad de recoger de manera oportuna, datos confiables que le permitan el mejoramiento del desempeño de sus docentes

5.1.1.1.2 Importancia del monitoreo. Si hacemos un análisis a la situación de la educación actual se evidencia que los resultados de aprendizaje de los estudiantes no son los esperados, porque no responden a la demanda de la sociedad vigente, últimamente se cuestiona las competencias pedagógicas de los docentes. La tarea de educar enfrenta nuevos desafíos; como el de formar ciudadanos que puedan desenvolverse con éxito en un futuro de constantes cambios. Hasta el momento el docente no ha tenido un seguimiento a su labor pedagógica pero esta situación es producto del mismo sistema educativo en nuestro país. Por lo que se torna importante realizar el monitoreo pedagógico para mejorar el desempeño docente.

El hecho de recabar información insitu permite identificar las dificultades que presentan los docentes en los procesos pedagógicos y didácticos durante la sesión de aprendizaje; ante la cual se toma decisiones pertinentes. El director bajo el liderazgo pedagógico logra el compromiso de los docentes por la mejora de su práctica pedagógica asumiendo desafíos en concordancia con el objetivo estratégico del Plan Educativo Nacional de tener maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia.

5.1.1.1.3 Características del monitoreo pedagógico. Las actividades de monitoreo y orientación, para ser seguras en la obtención de los aprendizajes, debe congregarse las subsiguientes particularidades:

-Metódico: Radica en realizar un seguimiento ordenado y organizado a cada docente a partir de sus fortalezas y deficiencias de la tarea académica.

- Flexible y gradual: Apoya a los docentes proponiendo estrategias de solución.

- Formativo y motivador: Ayuda al desarrollo profesional del docente creando momentos de meditación y de perfeccionamiento continuo. Además, suscita que uno aprenda del otro y viceversa, mediante el trabajo cooperativo dentro de un ambiente que inspire confianza y consideración.

- Continuo e integral: Asesora al docente desde la planificación, el desarrollo y la evaluación del currículo. En otras palabras está presente en los procesos pedagógicos. Además tiene en cuenta la convivencia entre la comunidad educativa

5.1.1.1.4 Instrumentos de monitoreo de la práctica docente

A Ficha de observación. Es un instrumento de recolección de datos cuantitativos que permite observar de forma sistemática y objetiva los acontecimientos que se presentan durante el desarrollo de una clase en relación a la tarea del profesor. En ella se considera diversos aspectos a evaluar y dentro de estos se encuentra una serie de ítems que son evaluados mediante una escala de valoración. Al mismo tiempo determina el nivel en que se encuentra el profesor que puede ser inicio, proceso o logrado

B Cuaderno de campo. Es un instrumento que permite registrar con exactitud y cuidadosamente todas las acciones de la labor docente durante una clase por parte del directivo. En otras palabras refleja una fotografía del aula. Se registran hechos de forma ordenada, a la vez se emite apreciaciones o valoraciones y cual es el impacto, en este caso qué pasó con los estudiantes. Se realiza a través de la observación. Utiliza un lenguaje sencillo

5.1.1.1.5 Estrategias de monitoreo. Se tiene la visita al aula, donde el líder pedagógico llega al ambiente para registrar información sobre el desarrollo de su práctica pedagógica, la primera vez será un diagnóstico, luego para identificar el progreso de los compromisos asumidos por la docente. También se tiene la observación entre pares. Aquí una de las profesoras es la especialista de las prácticas pedagógicas. Esta docente visita a la otra que tiene dificultades, para registrar los avances. La mirada es la construcción colegiada de los conocimientos pedagógicos a partir de situaciones reales de aprendizaje y en una interacción fundada en la confianza y el aporte recíproco.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1 Definición. “Estrategia de formación en servicio situada en la escuela, dirigida al profesor de aula para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula, cuyo propósito es promover el desarrollo profesional del profesor de aula mediante acciones de orientación y asesoría sostenidas en el tiempo, el cual se complementa con estrategias de formación e interacción colaborativa” (Ministerio de Educación, 2016). Es decir, el acompañamiento pedagógico consiste en brindar asistencia técnica al docente empleando diversas estrategias para promover cambios en su práctica educativa; fundamentalmente en la gestión curricular, partiendo de la reflexión crítica del maestro.

5.1.1.2.2 Habilidades del directivo en el acompañamiento pedagógico. Para que sea una estrategia de apoyo y desarrollo profesional, el directivo debe manejar actitudes y habilidades sociales como la empatía, para ponerse en el lugar del docente y así entender sus actitudes, su forma de pensar y sus sentimientos. Ser asertivo, implica hacer críticas constructivas, dirigidas a resolver situaciones problemáticas y no a hacer sentir mal al otro. Ser positivo para transmitir confianza y generar autonomía. También debe tener un pensamiento motivador para ofrecer apoyo moral en los aspectos vulnerables superando así el pesimismo que podría impedir las mejoras educativas. Actuar con ética de tal forma que emita juicios de valor en base al desempeño observado y por último ser idóneo para fortalecer aquellas competencias pedagógicas que necesita cada docente

5.1.1.2.3 Enfoques del acompañamiento pedagógico. Este se lleva a cabo mediante los enfoques: Reflexivo crítico. Implica que el profesor se dé cuenta por sí mismo de sus fortalezas y dificultades sobre su experiencia educativa en el aula, guiándolo a la toma de decisiones, de tal manera que lo encamine hacia una innovación pedagógica y esté en condiciones de desarrollar diferentes habilidades específicas para asegurar el aprendizaje de sus estudiantes

Otro de los enfoques es el Inclusivo, porque se tiene que generar oportunidades de aprendizaje y participación activa para todos los estudiantes. Las estructuras organizativas y curriculares pueden adaptarse de acuerdo a la necesidad de sus educandos, ya que lo más importante es el derecho de aprender; construyendo una educación de calidad. En tal sentido el docente debe estar preparado para realizar

prácticas educativas que den respuesta a la diversidad de necesidades de los estudiantes, previniendo casos de discriminación

Otro de los enfoques es el intercultural. Se orienta hacia la integración entre culturas, apoyado en el respeto a la diversidad cultural; en varias ocasiones la interculturalidad se ha convertido en un problema en las escuelas, cuando un estudiante observa costumbres y tradiciones diferentes a la suya; se muestran conductas de discriminación; pero el maestro debe resolver estos casos por medio del diálogo, la empatía, y la concertación. En conclusión Se debe tomar como una posibilidad para reafirmar la identidad cultural en la cual el estudiante comprenda la realidad en la que vive y respete la cultura de otros para construir una sociedad democrática.

Finalmente se propone el enfoque colaborativo. Considerando que para fortalecer las capacidades docentes se necesita de un trabajo colaborativo entre colegas así como del directivo, entendiéndose a este como el proceso de construcción del conocimiento fruto de la interacción de los integrantes del equipo de trabajo; donde se comparte experiencias pedagógicas, complementado con los saberes de un experto, en este caso del líder pedagógico.

5.1.1.2.4 Estrategias de acompañamiento. Si bien es cierto que no todos los docentes presentan el mismo grado de dificultad pero pueden coincidir en ciertas necesidades de aprendizaje, en esos casos se puede brindar estrategias de apoyo grupal. El proceso de acompañamiento pedagógico para su desarrollo precisa de estrategias que faciliten la interacción y construcción constante de conocimiento de manera coherente y dinámica según lo propone (García, 2012, p.49-51), siendo las siguientes:

Las visitas pedagógicas que ofrecen orientaciones directas, a través del intercambio de apreciaciones entre el director y el docente. Permite la observación directa de la práctica pedagógica en el aula. Resaltan la importancia de la práctica cotidiana de los maestros y los factores que influyen en ella, siendo indicadores fundamentales para los acompañantes del proceso. Cada visita toma como insumo los resultados de la visita anterior para su planificación, a fin de demostrar cada vez mejores prácticas. El número de visitas depende de las necesidades del docente y las metas trazadas en el Plan Anual de Trabajo para el cumplimiento del compromiso de gestión escolar del monitoreo y acompañamiento pedagógico.

También se tiene a los talleres de seguimiento, estos involucran el desarrollo de jornadas de reflexión y la participativa activa entre el director y los docentes. Se caracterizan porque puntualizan los aspectos de la práctica educativa que requieren mejora. Además ofrece la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo pedagógico del director que brinda el taller. También se reflexiona sobre los desafíos que afrontan los involucrados. Estos talleres requieren planificación y un apoyo colaborativo que facilite la participación para el empoderamiento de capacidades pedagógicas.

Además los círculos de interaprendizaje. Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma institución educativa en los cuales se abordan en forma grupal temas de interés común sobre la práctica pedagógica. Favorece la socialización de las prácticas docentes exitosas a través del análisis, la discusión y reflexión. Además, permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Al final se registran las ideas fuerza y las conclusiones producto de la reunión.

5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.

5.1.1.3.1 Definición. Siendo el docente un agente fundamental en la obtención de los resultados de aprendizaje de los estudiantes es bueno evaluar su actuar en el aspecto técnico pedagógico así como el desenvolvimiento en el aula y la institución educativa para comprobar la calidad de los procesos curriculares que se están ejecutando. Según lo corrobora (Valdes, 2009.p.13) “Es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad”

5.1.1.3.2 Finalidad de la evaluación del desempeño docente. La evaluación del desempeño docente tiene carácter formativo, busca emitir juicios de valor sobre el desarrollo de su práctica pedagógica en el aula; es decir partir de un contexto real, de cómo se está llevando el proceso de enseñanza aprendizaje; identificando cuáles son sus fortalezas y qué aspectos requieren mejora. Los resultados de la evaluación orientan la toma de decisiones en favor del perfeccionamiento de los profesores tanto nivel pedagógico en lo que respecta a la didáctica y el currículo.

Asimismo fortalece su desarrollo profesional para ser competente en el desempeño docente y su progreso personal en cuanto a sus capacidades interpersonales. Según lo indica (Jaime G, Romero L, Rincón E, Jaime L 2008, pág.176), que la evaluación está dirigida al crecimiento personal y al mejoramiento continuo, en donde se tengan en cuenta necesidades y aptitudes, incluyendo criterios y valores que permitan establecer fortalezas y debilidades que permitan cumplir con la finalidad que debe tener la evaluación: ser procesual, continua y formativa.

5.1.1.3.3 Métodos e instrumentos para evaluar el desempeño profesional del maestro. Para lograr la calidad de la educación, evidenciando el logro de aprendizajes de los estudiantes, es necesario utilizar instrumentos que permitan recoger información en diferentes aspectos, de forma auténtica, confiable y oportuna acerca del actuar pedagógico del maestro. Asimismo se emplea diversos métodos e instrumentos de recolección de datos para obtener información integral sobre el quehacer educativo para una mejor retroalimentación al docente; a continuación se describe cada uno de ellos según lo plantea (Valdés, 2009).

A. La observación de clases. Permite registrar de manera objetiva lo que pasa en el aula. Es decir sobre el proceso enseñanza aprendizaje y la relación con el logro de aprendizaje de los estudiantes. Se dice que es buena para anotar comportamientos de los docentes durante una clase porque se da de manera directa. Para ello es mejor observar las clases completas que por partes, en este caso sería el proceso de enseñanza aprendizaje de comprende textos. A los docentes se les debe dar a conocer los indicadores de evaluación ya que esta tiene la característica de ser orientadora de tal forma que pueda impulsar la mejora educativa. Después de la observación se debe determinar las conclusiones de su desempeño. El instrumento que se utiliza es la Guía de observación.

B. La autoevaluación. Promueve la autocrítica del docente siendo él quién evalúa sus capacidades pedagógicas así como su responsabilidad en el desempeño de sus funciones, fomentando espacios para que los maestros reflexionen y analicen los procesos y resultados del desarrollo de la sesión de clase, orientados hacia acciones de una cultura innovadora. El instrumento que se utiliza es la hoja de autoclasificación donde el docente se califica a sí mismo en una escala numérica o categórica

5.1.2 Área de Comunicación. Desarrolla en los estudiantes una conducción eficaz y adecuada de la lengua para opinar, comprender, procesar y crear mensajes.

Además ofrece herramientas indispensables para poner en práctica la asertividad y la empatía, solucionar conflictos, llegar a consensuar; condiciones ineludibles para una convivencia armoniosa y democrática. Emocionalmente nos permite relaciones afectivas. También propicia el desarrollo de aprendizajes en las demás áreas. El uso de la lengua contribuye a mejorar la autoestima, la identidad y la comunicación con el mundo interior y exterior. (Ministerio de Educación, 2009)

5.1.2.1 **Competencia.** Es la facultad que tiene una persona para actuar conscientemente en la resolución de un problema o el cumplimiento de exigencias complejas, usando flexible y creativamente, sus conocimientos y habilidades, información o herramientas, así como sus valores, emociones y actitudes. Es un aprendizaje complejo, pues implica la transferencia y combinación apropiada de capacidades muy diversas para modificar una circunstancia y lograr un determinado propósito. Según lo refiere (Ministerio de Educación, 2015, p.5)

5.1.2.2 **Enfoque comunicativo textual.** Los estudiantes emplean su lengua diariamente en diversas situaciones y en contextos determinados. En una comunicación auténtica, en sus distintas diversidades dialectales, estas son variaciones de una lengua que se dan en función de la ubicación geográfica y en diferentes registros lingüísticos; que cada emisor selecciona con la finalidad de adaptarse a una situación comunicativa, pudiendo ser formal, coloquial y vulgar; los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses en el entorno en el cual se desenvuelven

Para que este enfoque sea integral se debe tener en cuenta la perspectiva cognitiva ya que el lenguaje es un elemento para construir conocimientos, esto se da cuando el estudiante añade a sus saberes previos otros nuevos. La otra perspectiva es sociocultural porque a través de la comunicación, las personas interactúan entre sí conllevando a una vida social, a la vez toma en cuenta cómo se usa el lenguaje en diferentes culturas. (Ministerio de Educación, 2015)

5.1.2.3. **La comprensión lectora.** Es un proceso complejo donde interactúa el lector con el texto para construir nuevos significados a partir de sus saberes previos. Asimismo analiza e interpreta las ideas y su relación entre ellas, utilizando diversas estrategias para entenderlo de forma apropiada. Para (OCDE, 2009, p.8) La competencia lectora es la “capacidad individual para comprender, utilizar y analizar

textos escritos con el fin de lograr sus objetivos personales, desarrollar sus conocimientos y posibilidades y participar plenamente en la sociedad”.

5.1.2.4. Niveles de lectura. Según (Hernández, 2012) manifiesta que son diversas categorías de desempeño cognitivo que se evidencia en la comprensión de un texto, y que se da de lo simple a lo complejo. Una persona comprende el texto que lee según sus capacidades cognitivas, el uso de estrategias de comprensión, los saberes previos que tiene con referencia al tipo de texto que lee. Los niveles de lectura se van logrando en orden de complejidad. A continuación se detalla los siguientes niveles:

A. Nivel literal. Es la etapa básica de la comprende textos. Recoge información que está en el texto de forma clara; se puede ubicarlo a través de las siguientes preguntas: qué, quién, cuándo, dónde y cómo. En el texto narrativo identifica nombres, personajes, tiempo y lugar del suceso; determina el orden de las acciones. Se reconoce las ideas principales y secundarias. En los textos expositivos y argumentativos: fechas, porcentaje, años, lugares, instituciones.

B. Nivel inferencial. En esta fase el lector induce, deduce o establece relación de analogías entre las ideas, dadas claramente a manera de proposiciones para completar la información no expresada; a partir de los referentes y conectores, las relaciones entre diferentes enunciados o la creación de nuevas ideas referido al texto, relacionándolo el contenido textual, con los saberes previos que tiene la persona que lee. Es decir se utiliza la información del texto, las ideas principales y secundarias y la experiencia personal para elaborar conjeturas ya que la meta de este nivel es la elaboración de conclusiones. Se hace conjeturas sobre hechos ocurridos, se predice acontecimientos o información que sigue en el texto, se infiere causas o consecuencias y se determina la enseñanza

C. Lectura crítica. Este es el nivel más difícil donde el lector emite juicios del texto, ya sea de aprecio o valoración, argumentando dichos puntos de vista con razones válidas. Apreciar en este contexto significa opinar sobre el modo de cómo está escrito el texto; en cambio, valorar es expresar acuerdo o desacuerdo con lo que piensa el autor y fundamentar los puntos de vista sobre las ideas que presenta el escritor. En esta fase la persona está en capacidad de juzgar el comportamiento de los personajes, se opina sobre la coherencia del texto, se asocia las ideas personales con las del texto.

5.1.2.5 Estrategias de comprensión lectora. Se trata del conocimiento y uso de los medios de ayuda cognitiva que facilitan una mayor comprensión lectora. El conocimiento meta cognitivo de una persona se refiere a sus habilidades cognoscitivas que el lector pone en juego al momento de realizar la lectura y cómo las maneja siendo conocedor de sus debilidades y fortalezas. Para llevar a cabo un procesamiento lector de calidad depende de las habilidades cognoscitivas, las estrategias cognoscitivas y la metacognición. Estos elementos se evidencian de forma positiva en la estrategia lectora antes, durante y después de la lectura. Según lo propone (Hernández, 2012)

En relación a la estrategia manifiesta que el cerebro ejecuta una serie de procesos del conocimiento durante la comprensión de textos. Estos se desarrollan de forma conjunta antes, durante y después de la lectura. Este planteamiento se basa en la psicología cognitiva. A la vez el autor asume las propuestas de Isabel Solé, por creer de beneficio para la enseñanza aprendizaje de la metacognición y por facilitar el proceso lector

5.1.2.4.1 Antes de la lectura. Se motiva para buscar la atención en el proceso de comprensión. Con ello se logra la concentración, el lector debe aplicar estrategias explorativas, buscando información importante que permita tener una idea del contenido del texto. Este proceso de exploración se realiza al leer información paratextual: títulos, subtítulos, íconos, organizadores visuales, resúmenes o leyendo de manera rápida algunos párrafos u oraciones en forma salteada para enterarse del contenido que trata el texto. También otra de las actividades propuestas es la fragmentación que consiste en subrayar ideas de importancia identificadas en la lectura a vuelo de pájaro

De acuerdo con sus fines, se propone diferentes tipos de estrategias anteriores a la lectura: Entre ellas tenemos las estrategias para activar; es decir recordar información vinculadas al tema del texto; ello se logra a través de la interpretación de formatos gráficos o textos orientadores. Otra estrategia es ponerse metas para la lectura, esta se responde a la pregunta: ¿Para qué voy a leer el texto? Asimismo las estrategias para hacer predicciones iniciales sobre el contenido del textual como por ejemplo; Creo que en este texto el autor nos va a informar acerca de..., A mí me parece que el texto trata sobre Estas anticipaciones guían la lectura, afirmando o rechazando tal predicción.

5.1.2.4.2 *Durante la lectura.* Estas estrategias intervienen al momento de la interacción directa con el texto. Una actividad importante que ocurre es el monitoreo del proceso de la lectura; que consiste en verificar si se está comprendiendo, así como detectar y resolver problemas que se dan durante el proceso de lectura que pueden ser de tipo lexical, sintáctico o semántico y estar seguro de que el texto ha sido comprendido para responder a las preguntas formuladas. En este periodo el lector hace generalizaciones o afirmaciones sobre lo que ha comprendido; está en la capacidad de diferenciar lo principal de lo secundario para hacer juicios sobre la clase de información y consolidarlo a través de ideas centrales. Además la técnica del subrayado es importante para la comprensión.

Dentro de las estrategias que ayudan a interpretar el contenido del texto se mencionan: visualizar imágenes sensoriales del tema de la lectura, a medida que uno va leyendo se hace representaciones mentales a través de la imaginación. Relacionar continuamente lo que va leyendo con información previa, experiencias o situaciones asociadas al entorno, ello le permitirá internalizar mejor la comprensión. La estrategia de recuperación de la comprensión, cuando el lector se reconoce que ya no entiende, puede volver a leer las veces que crea necesario o hacer un recuento de la lectura, basándose en las ideas o hechos subrayados. Estrategia interpretación de ilustraciones; a veces se presenta como información adicional, o representa al texto escrito que explica ilustración.

5.1.2.4.3 *Después de la lectura.* Se da la evaluación de los procesos y los productos no perdiendo de vista el objetivo que se planteó al iniciar la lectura, luego se termina de concretarse la comprensión al emplear alguna estrategia, usando algún medio gráfico o verbal (esquema, resumen). En este momento el lector articula la información comprendida con su aplicación a una situación nueva o fundamentan a favor de una idea propia referido al contenido del texto. Una estrategia prioritaria es hacer juicios sobre las ideas del autor, lo correcto de lo incorrecto, de uso de datos y hechos reales, sus opiniones e intenciones. Es decir muestra una apreciación al texto estableciendo un juicio crítico.

5.1.3 El uso adecuado del tiempo en una sesión de aprendizaje. Se puede decir que se usa el tiempo en forma adecuada, cuando los estudiantes se encuentren involucrados en las actividades de aprendizaje y que estos logren aprender; para lo cual se necesita de actividades significativas que favorezcan la discusión y la creación

de respuestas a situaciones problemáticas. Es decir los estudiantes deben aprender a partir de la reflexión. El docente tiene que prever el porcentaje del tiempo que usa para el aprendizaje, no se trata de designar un tiempo en horas o minutos; tampoco de verlos ocupados en cualquier otra acción, sino que ese espacio tiene que estar dirigido a lograr el propósito de la sesión. El criterio del tiempo se debe considerar en la planificación de la sesión de aprendizaje, ya que prevé su uso y distribución, siendo estos dos factores determinantes para que el aprendizaje sea efectivo.

5.1.4 Convivencia escolar. El Líder Pedagógico tiene que prestar la debida atención a este aspecto, ya que un clima favorable propicia mejor escenario para el aprendizaje. El estudiante debe contar con un entorno acogedor, despejado de violencia y riesgos que puedan afectar su bienestar. Para tener una buena convivencia se necesita fortalecer la participación democrática entre los agentes educativos sobre todo al elaborar las normas de convivencia a nivel de institución educativa como las del aula. Asimismo proponer medidas que eviten casos de violencia, especialmente en la hora de tutoría. Si sucediera intervenir de manera oportuna, a través de la negociación, la mediación o el consenso. Es decir se debe afrontar la solución de conflictos de manera positiva.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa relacionada a la alternativa de solución se denomina “Experiencias en el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico entre docentes, para la mejora de la calidad educativa” en la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Aguila Sanchez” del distrito de La Banda de Shilcayo, de Tarapoto, provincia y región San Martín-2015. El propósito es el mejoramiento de la calidad educativa.

La Institución Educativa tenía en total 718 estudiantes: 92 en inicial, 448 en primaria y 178 en secundaria. Los docentes que laboraron en ese año eran 37, de los cuales 30 eran nombrados y 7 contratados. Se realizó un diagnóstico donde se determinó que el problema en la Institución Educativa era “Las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje que generan bajo rendimiento académico “es decir

analizar los problemas en el proceso de enseñanza-aprendizaje que consideramos son los más relevantes, específicamente en la promoción de los aprendizajes, donde analizamos detenidamente la labor docente y nos enfocamos principalmente en las estrategias de aula, que sin duda repercuten directamente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

En el 2015 el director asume el liderazgo técnico pedagógico de la institución y por ende el acompañamiento pedagógico. En la primera etapa se realizó la autoevaluación a los docentes mediante la ficha de monitoreo y luego reuniones de reflexión donde se trataron temas de cómo mejorar el rendimiento académico, cómo hacer que los estudiantes aprendan mejor, qué metodologías aplicar en las sesiones de aprendizaje, incentivar a los maestros a usar las TIC en las aulas.

Los docentes se esmeraron en elaborar sus sesiones de aprendizaje, utilizar material didáctico e hicieron uso de las TIC. El 90% de maestros presentan actitud positiva frente al acompañamiento pedagógico. Reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas. Para intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje es indispensable tener bien claro nuestra propuesta pedagógica institucional. Para tener avances significativos implementar un sistema de mejora.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos.

En el presente trabajo académico se plantea objetivos que se proyecta desarrollar en la institución educativa ejecutando diferentes actividades, estrategias, al mismo tiempo se hace uso de recursos humanos, materiales y económicos para poder alcanzar la meta propuesta y dar solución a la problemática que se presenta llevando a cabo la alternativa priorizada con la finalidad de mejorar la práctica pedagógica del docente a partir de la reflexión crítica.

6.1.1 Objetivo general.

Mejorar la práctica pedagógica para el fortalecimiento de la competencia comprende textos escritos y elevar el nivel satisfactorio en los estudiantes del III ciclo mediante la ejecución de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 81688 del distrito de Otuzco, provincia Otuzco-La Libertad

6.1.2 Objetivos específicos.

✓ Monitorear la práctica pedagógica docente del área de Comunicación por medio de las visitas opinadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y estrategias de comprensión de textos; así como el clima escolar en el aula, para lograr mejores aprendizajes.

✓ Acompañar la práctica docente del área de Comunicación por medio del liderazgo pedagógico del directivo para desarrollar las capacidades de los docentes en la aplicación de estrategias para comprensión de textos y obtener mayores logros de aprendizaje.

✓ Evaluar la práctica pedagógica docente mediante el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para la mejora de sus competencias didácticas en la competencia comprende textos y contribuir a incrementar el nivel satisfactorio en los estudiantes.

6.2 Matriz del Plan de Acción

El problema al que se alude es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del III ciclo de la IE N° 81688, siendo las causas la ausencia de monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, inadecuado manejo de estrategias de enseñanza aprendizaje e inadecuada planificación de procesos pedagógicos y didácticos en la competencia comprende textos, poco uso óptimo del tiempo en las sesiones de aprendizaje, falta de cumplimiento de normas de convivencia, ante tales dificultades se ha priorizado como alternativa de solución: Mejorar la práctica pedagógica para el fortalecimiento de la competencia comprende textos escritos y elevar el nivel satisfactorio en los estudiantes del III ciclo mediante la ejecución de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 81688.

Dicha propuesta se logra con la ejecución de objetivos específicos como Monitorear la práctica pedagógica docente en el área de Comunicación por medio de las visitas opinadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y estrategias de comprensión de textos; así como el clima escolar en el aula, para lograr mejores aprendizajes. Asimismo acompañar la práctica docente en el área de Comunicación por medio del liderazgo pedagógico del directivo para desarrollar las capacidades de los docentes en la aplicación de estrategias para la comprende textos y obtener mayores logros de aprendizaje. Y por último evaluar la práctica pedagógica docente mediante el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para la mejora de sus competencias didácticas en la competencia comprende textos escritos y contribuir a incrementar el nivel satisfactorio en los estudiantes.

Del mismo modo para alcanzar los objetivos específicos se establece metas en el presente Plan de Acción: 4 visitas al aula, 8 reuniones para la ejecución de círculos de interaprendizaje, 2 reuniones para ejecución de talleres de seguimiento y evaluar su práctica pedagógica a 1 docente, Todas estas se efectúan a través de un cronograma. El cumplimiento de la alternativa de solución conlleva a elevar el nivel satisfactorio de aprendizaje en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la Institución Educativa N° 81688 del distrito de Otuzco.

Seguidamente se presenta la Matriz del Plan de Acción que permite establecer indicadores, metas estrategias actividades, responsables y cronograma para su ejecución en correspondencia a los objetivos específicos de la alternativa. Esta propuesta es viable porque se ampara en el compromiso de Gestión escolar Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica. Además en la competencia 6, el líder pedagógico realiza el acompañamiento sistemático a los docentes acerca de los procesos pedagógicos a partir de la reflexión de su actuar diario. Y el desempeño 20 se otorga a facultad para ejecutar el monitoreo y guiar en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos para alcanzar las metas de aprendizaje propuestas, según lo manifiesta (Ministerio de Educación, 2015). Seguidamente se presenta la Matriz del Plan de Acción.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Mejorar la práctica pedagógica para el fortalecimiento de la competencia comprende textos escritos y elevar el nivel satisfactorio en los estudiantes del III ciclo mediante la ejecución de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 81688 del distrito de Otuzco, provincia Otuzco-La Libertad	Monitorear la práctica pedagógica docente del área de Comunicación por medio de las visitas opinadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y estrategias de comprensión de textos; así como el clima escolar en el aula, para lograr mejores aprendizajes.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	4 visitas realizadas a la docente del III ciclo	Visita al aula	1.1Jornada de sensibilización sobre la importancia del monitoreo en la en la práctica pedagógica	Directivo	x											
					1.Análisis de los instrumentos de monitoreo	Directivo	x	x										
					1.3Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directivo	x											
					1.4Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directivo		x										
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo		x										
					1.6Observación de sesiones de aprendizaje según las programadas	Directivo					x					x		
	-Acompañar la práctica docente del área de Comunicación por medio del liderazgo pedagógico del directivo para desarrollar las capacidades de los docentes en la aplicación de estrategias para la comprende textos y obtener mayores logros	Porcentaje de reuniones para acompañamiento pedagógico	-8 reuniones para ejecución de círculos de interaprendizaje	-Círculos de interaprendizaje sobre estrategias de enseñanza aprendizaje, planificación de procesos didácticos y pedagógicos, uso óptimo del tiempo y convivencia escolar.	2.1. Reunión para establecer el cronograma y horarios de los círculos de interaprendizaje.	Directivo	x											
					2.2 Planificación de los círculos de interaprendizaje en función de la temática			x										
					2.3 Ejecución de la estrategia de acompañamiento			x	x	x	x	x	x	x				
					2.4 Evaluación de la ejecución de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.								x			X		

	de aprendizaje.	Porcentajes de talleres ejecutados	-2 reuniones para ejecución de talleres.	Talleres de seguimiento sobre estrategias de comprensión lector.	3.1 Planificación del taller en función a las estrategias de comprensión lectora													
					3.2 Ejecución de la estrategia de acompañamiento													
					3.3 Evaluación de la ejecución del taller sobre estrategias de comprensión lectora.													
	-Evaluar la práctica pedagógica docente mediante el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para la mejora de sus competencias didácticas en la competencia comprende textos y contribuir a incrementar el nivel satisfactorio en los estudiantes.	Porcentajes de docentes evaluados	1	Hereroevaluación, coevaluación y autoevaluación	4.1 Difusión y análisis de los instrumentos de evaluación del desempeño docente.(Ficha de autoevaluación, cuaderno de campo Ficha de monitoreo, Ficha de coevaluación)	Directivo	x											
					4.2 Aplicación de la ficha de autoevaluación del desempeño docente.			x			X						x	
					4.3 Aplicación de la ficha de monitoreo y el cuaderno de campo para el recojo de información sobre el desempeño docente.				x		X						x	
					4.4Retroalimentación formativa				x		X						x	
				4.5Elaboración de compromisos de la mejora continúa a través del diálogo reflexivo.				x		X						x		

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

Para revertir el problema nivel insatisfactorio en la competencia comprende textos escritos, el cual guarda una amplia brecha; debido a la inadecuada aplicación de estrategias y procesos didácticos de comprensión lectora, inadecuado uso del tiempo, incumplimiento de las normas de convivencia por los estudiantes y ausencia de monitoreo y acompañamiento docente ante ello se pretende desarrollar un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del desempeño docente para alcanzar la meta; como es, elevar el nivel satisfactorio en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del III ciclo de la IE N° 81688 del distrito de Otuzco.

La alternativa de solución cuenta con un Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción que asegura el logro de los objetivos planteados. Asimismo contiene los indicadores, estrategias, evidencias, instrumentos y actividades que proporcionan información sobre el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, de forma oportuna e identificar dificultades o necesidades, las cuales son monitoreadas a través de una escala evaluativa que puntualiza el nivel de implementación, para tomar decisiones de continuar o reformular las acciones que permitan conseguir la meta, para un mejor desempeño docente.

Por otro lado en la propuesta de solución se presenta posibles riesgos que interfieren la ejecución de las estrategias en el Plan de Acción; entre los cuales se tiene que la docente no acepta el monitoreo continuo, la no ejecución de la observación en el aula programadas en el Plan de Monitoreo; por visitas a la directora de agentes externos: Posta médica, distribuidores de los productos de Qali Warma y padres de familia y faltas de la docente. Ante tales situaciones; sensibilizar a la docente que se resisten al monitoreo, reprogramar las acciones de monitoreo, previo diálogo con la docente en caso de visitas de agentes externos a la directora o falta de la docente.

Asimismo, puede ser que la docente perciba al acompañamiento como algo fastidioso, por lo que no brinda espacio adicional para la reflexión y la asistencia técnica personalizada, la no asistencia a los círculos de interaprendizaje, no tenga motivación por superarse profesionalmente. Ante lo cual el directivo debe lograr consensuar con la docente sobre horarios flexibles para participar en la reflexión y

asistencia técnica personalizada sobre su práctica docente, así como la asistencia a círculos de interaprendizaje. Por último realizar charlas sobre motivación intrínseca para superarse en su profesión y asegurar la participación docente.

Finalmente puede ser que la docente no sea sincera en el proceso de autoevaluación, no tiene desarrolladas sus capacidades auto-reflexivas y se resiste a la coevaluación. Para lo cual hay que sensibilizar a la docente sobre la importancia de la autoevaluación y coevaluación para el mejor desempeño. Brindar orientaciones para desarrollar capacidades autoreflexivas y contribuir a una adecuada autoevaluación

En conclusión para revertir el problema nivel insatisfactorio del desarrollo de la competencia comprende textos, demanda de diversas acciones como el liderazgo pedagógico del directivo y el manejo de habilidades comunicativas. Asimismo que la institución educativa desarrolle una gestión por procesos porque cuenta con entradas, procesos y salidas. Además generar condiciones para una participación democrática de los actores educativos que favorezca la convivencia escolar. Por último fortalecer las capacidades de los docentes a través del monitoreo y acompañamiento pedagógico y una evaluación formativa; para lograr elevar el nivel satisfactorio en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes del III ciclo de la IE N° 81688.

A continuación se presenta el Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN/ TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica pedagógica docente del área de Comunicación por medio de las visitas opinadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y estrategias de comprensión textos; así como el clima escolar en el aula.	Porcentajes de visitas ejecutadas para el recojo de información	4 visitas al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia del monitoreo en la IE.	Directivo Docentes						X	- Registro de asistencia - Acta de reunión de sensibilización - Mural de productos	Guía de observación.	-Humanos -Materiales	Reprogramación de fecha previo diálogo con el docente	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de análisis de los instrumentos de monitoreo	Directivo		X				- Registro de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	-Humanos -Materiales		Ninguna		
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Directivo Docentes			X			- Registro de asistencia - Acta de reunión - Cronograma de monitoreo	-Humanos -Materiales		Ninguna		
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente del área de Comunicación (Primera visita)	Directivo Docente			X			- Cuaderno de campo - Ficha de monitoreo	-Humanos -Materiales		Reprogramación de fecha por acuerdo mutuo		
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Directivo			X			- Matriz de evidencias - Lista de necesidades para el acompañamiento	-Humanos -Materiales		Procesamiento de la información de manera gradual		
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje programadas	Directivo Docente			X			- Fichas de monitoreo aplicada - Cuaderno de campo	-Humanos -Materiales		Ninguna		
-Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación	Porcentaje de círculos de interaprendizaje	8 Círculos de interaprendizaje	2.1 Reunión para establecer el cronograma y horarios de los círculos de interaprendizaje.	Directivo Docentes			X			- Horario concluido - Acta de reunión	Ficha de observación Lista de cotejos	-Humanos -Materiales	Ninguna	100% de reuniones de círculos de interaprendi	

por medio del liderazgo pedagógico del directivo para desarrollar las capacidades de los docente en la aplicación de estrategias para la comprende textos			2.2 Planificación del taller en función de la temática	Directivo Docentes					X		- Listado de materiales a utilizar		Humanos Materiales	Reprogramación de temas	zaje y talleres ejecutados.
			2.3 Desarrollo de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprende textos escritos	Directivo Docentes					X		- Bitácora personal - Mural de productos		Humanos Materiales Económicos	Reprogramación de fecha	
			2.4 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprende textos escritos	Directivo					X		Encuesta de opinión		Humanos Materiales	Ampliación de fecha para la entrega de la encuesta	
	Porcentaje de talleres de seguimiento	2 talleres de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias metodológica	3.1 Planificación del taller en función a las estrategias de comprensión lectora	Directivo						X	Acta de reunión Registro de asistencia.		Humanos Materiales	Ninguna	
			3.2 .2 Ejecución de la estrategia de acompañamiento	Directivo						X	Acta de reunión Fotografías		Humanos Materiales Económicos	Reprogramar fechas	
			3.3. Evaluación de la ejecución del taller sobre estrategias de comprensión lectora.	Directivo						X	Encuesta de opinión		Humanos Materiales	Ninguna	
Evaluar la práctica pedagógica docente mediante el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para la mejora de sus	Porcentaje de docentes evaluados	Autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación del desempeño docente.	4.1 Difusión y análisis de los instrumentos de evaluación del desempeño docente.(Ficha de autoevaluación, cuaderno de campo Ficha de monitoreo, Ficha de coevaluación)	Directivo					X	Ficha de evaluación	Lista de cotejos Guía de observación	Humanos Materiales	Ninguna	100% de docentes evaluados	

competencias didácticas en la competencia comprende textos escritos			4.2 Aplicación de la ficha de autoevaluación del desempeño docente.	Directivo						X	Ficha de autoevaluación		Humanos Materiales	Ninguna	
			4.3. Aplicación de la ficha de monitoreo y el cuaderno de campo para el recojo de información sobre el desempeño docente	Directivo							X	-Cuaderno de campo -Ficha de evaluación		Humanos Materiales	Ninguna
			4.4 Retroalimentación formativa	Directivo							X	Fotografías Bitácora personal		Humanos Materiales	Reprogramación de fecha de manera concertada
			4.5 Elaboración de compromisos de la mejora continua a través del diálogo reflexivo.	Directivo Docentes							X	Formato para el registro de compromisos		Humanos Materiales	Ninguna

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

<p>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%)</p>
--

En definitivo la implementación del Plan de Acción de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en la competencia Produce textos escritos en el área de Comunicación de la Institución Educativa, puede traer ciertos riesgos que obstaculicen la ejecución del plan, los actores educativos son diversos y cuantiosas veces influyen en el cumplimiento. Los riesgos que se pueden presentar y las medidas a adoptarse están propuestas en el siguiente cuadro:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica pedagógica docente del área de Comunicación por medio de las visitas opinadas para recoger información sobre los procesos pedagógicos, didácticos y estrategias de comprensión de textos; así como el clima escolar en el aula, para lograr mejores aprendizajes.	<ul style="list-style-type: none"> -La docente no acepta el monitoreo continuo. -No se ejecute las visitas al aula, programadas en el Plan de Monitoreo, por visitas a la directora de agentes externos: Posta médica, distribuidores de los productos de Qali Warma. -Faltas de la docente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibilizar a la docente que se resisten al monitoreo. -Reprogramar las acciones de monitoreo, previo diálogo con la docente en caso de visitas de agentes externos a la directora o faltas de la docente.
Acompañar la práctica docente del área de Comunicación por medio del liderazgo pedagógico del directivo para desarrollar las capacidades de los docentes en la aplicación de estrategias para comprensión de textos y obtener mayores logros de aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> Docente que perciba al acompañamiento como algo fastidioso, por lo que no brindan espacio adicional para la reflexión y la asistencia técnica personalizada. -No asistencia a los círculos de interaprendizaje. -No tenga motivación por superarse profesionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Consensuar con la docente sobre horarios flexibles para su participación en la reflexión y asistencia técnica personalizada sobre su práctica docente y asistencia a círculos de interaprendizaje. -Realizar charlas sobre motivación intrínseca para superarse en nuestra profesión y asegurar la participación docente.
Evaluar la práctica pedagógica docente mediante el proceso de Monitoreo y Acompañamiento para la mejora de sus competencias didácticas en la competencia comprende textos y contribuir a incrementar el nivel satisfactorio en los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> Docente que no sea sincera en el proceso de autoevaluación. -No tiene desarrolladas sus capacidades auto-reflexivas para que se haga la autoevaluación -Resistencia a la coevaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Sensibilizar a la docente sobre la importancia de la autoevaluación y coevaluación para el mejor desempeño. -Brindar orientaciones para desarrollar capacidades autoreflexivas y contribuir a una adecuada autoevaluación

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

8. Presupuesto

Las actividades del Plan de Acción son las que se consideran en el cuadro de presupuesto, para su ejecución requiere de recursos económicos y diversos materiales que se utiliza en cada actividad; a la vez se considera como fuentes de financiamiento la gestión al gobierno local, y el autofinanciamiento del personal directivo y docente. La consistencia técnica se evidencia en la coherencia y relación directa entre los objetivos específicos, indicadores y metas; pero principalmente se tiene la certeza que las estrategias y las actividades planteadas conducen a la ejecución del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responde a las demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 81688 para mejorar la práctica pedagógica en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.

La viabilidad de la alternativa de solución se sustenta en la R.M. N° 657- Ministerio de Educación (2017) en los compromisos de Gestión Escolar, este “orientan la labor de los directivos de las instituciones educativas de educación básica al establecer los resultados que deben lograr”. El compromiso que se relaciona con el presente trabajo es el de Acompañamiento de la práctica pedagógica, el cual promueve el trabajo cooperativo entre docentes y el crecimiento personal y profesional. También tiene relación con la competencia “Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje. Según refiere el Marco del Buen Desempeño Directivo (Minedu, 2015)

De igual forma se pretende que los agentes educativos desarrollen una cultura de cambio a partir de un trabajo colaborativo y con prácticas de habilidades comunicativas de manera asertiva, empática y horizontal, permanente fortalecimiento de capacidades docentes desde el enfoque del liderazgo pedagógico; vinculando a la comunidad para enfrentar los actuales retos.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Primera semana de marzo	S/ 12.00	Gestión al gobierno local Autofinanciado por docentes y directivo.
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/ 20.00	
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	Tercera semana de marzo	S/. 40.00	
1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Segunda semana de mayo	S/ 20.00	
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Segunda semana de mayo	S/. 30.00	
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje de comunicación (Visitas 2, 3 ...)	Primera semana de julio Tercera semana de Octubre	S/. 24.00	
2.1 Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje	Primera semana de marzo	S/.10.00	
2.2 Planificación y previsión de recursos en función a la demanda formativa	Primera semana de marzo	S/.20.00	
2.3 Desarrollo de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprende textos escritos	Tercera semana de cada mes, desde abril hasta noviembre	S/.20.00	
2.4 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprende textos escritos	Cuarta semana de junio y octubre	S/.20.00	
3.1 Planificación del taller de fortalecimiento sobre estrategias metodológicas	Primera semana de marzo	S/.20.00	
3.2 Ejecución de los talleres de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias metodológicas	Primera semana de junio y setiembre	S/.30,00	
3.3 Evaluación de la ejecución de los talleres de fortalecimiento pedagógico sobre estrategias de comprensión lectora	Segunda semana de junio y setiembre	S/.20.00	
4.1 Difusión de la ficha de evaluación del desempeño docente.	Primera semana de marzo	S/.20.00	
4.2 Aplicación del instrumento de autoevaluación del desempeño docente	Tercera semana de abril	S/.20.00	
4.3 Aplicación de la ficha de evaluación y cuaderno de campo para el recojo de evidencias sobre el desempeño docente.	Tercera semana de Mayo, junio y setiembre	S/.20.00	
4.4 Retroalimentación formativa(diálogo reflexivo en relación a la valoración y en base de las evidencias)	Tercera semana de Mayo, junio y setiembre	S/.15.00	
4.5 Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos en busca de la mejora continua	Tercera semana de Mayo, junio y setiembre	S/.10.00	

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

En este proceso de formación académica se ha logrado un cúmulo de aprendizajes a través del estudio de la inducción y los diferentes módulos para enriquecer las capacidades de gestión del directivo en una realidad de constante cambio para afrontar con éxito los desafíos que emprende diariamente. Para ello se necesita redireccionar la escuela y determinar el rol del directivo. Ya que mejorar los resultados de aprendizaje es uno de los más grandes retos para elevar el nivel de calidad de la educación.

En el Módulo Introdutorio permite diseñar una ruta de cambio de la gestión escolar de la institución educativa desde el enfoque del liderazgo pedagógico. Ella contenía las características de la escuela, fortalezas del directivo y las prácticas de liderazgo de Vivian Robinson. Además se abordó la alfabetización digital para el manejo de herramientas tecnológicas en la gestión escolar como el uso de la plataforma virtual y el uso de las TIC que ofrece el Ministerio de Educación.

En el Primer Módulo se logra identificar las causas y los factores de la problemática de la institución educativa utilizando los campos del modelo de escuela, tomando el campo central el de Aprendizajes; para lo cual se involucra la participación de la comunidad educativa; a la vez se propone alternativas de solución. Posteriormente se elabora la visión del cambio teniendo en cuenta la escuela que queremos a partir de la situación problemática encontrada. En habilidades interpersonales se trata sobre el autoconocimiento y motivación así como las habilidades comunicativas, quienes contribuyen al desarrollo personal y profesional, por consiguiente al de la comunidad educativa para un mejor ejercicio de su rol de líder pedagógico. Finalmente se elabora la monografía.

El Segundo Módulo se refiere a la planificación escolar quien atiende a las necesidades de los estudiantes teniendo en cuenta su contexto. Se dan procesos en la institución educativa que el líder pedagógico debe conocer para obtener como resultado mejores aprendizajes y la formación integral de niñas y niños. En este texto se presenta diversos enfoques de gestión escolar. Entre los cuales el enfoque de gestión por procesos es el que se considera en el proceso de planificación, el cual relaciona el problema priorizado: nivel insatisfactorio en la competencia comprensión textos escritos con los procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de

soporte y sus respectivos subniveles. En cuanto al módulo de habilidades enfatiza el trabajo colaborativo y la comunicación horizontal.

En el Tercer Módulo se alude a la participación y el clima institucional con el fin de construir un entorno seguro y acogedor mediante relaciones interpersonales basadas en el buen trato; por ello se aborda la cultura y clima escolar, líneas de acción de la convivencia escolar, estrategias para la mejora de la convivencia y la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones. En esta etapa se elabora el informe diagnóstico con la aplicación de instrumentos de recojo de información: ficha de monitoreo y entrevista al personal docente sobre el desempeño docente; cuyos resultados cuantitativos y cualitativos determinan las alternativas de solución en relación al problema de la comprende textos escritos. Asimismo el directivo gestiona el manejo de emociones y la prevención del agotamiento profesional.

El Cuarto Módulo abarca la Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico. Accede a crear estrategias para viabilizar las condiciones que favorezcan procesos pedagógicos de calidad para desarrollar competencias, mediante la comprensión de herramientas curriculares que ofrece el Ministerio de Educación para orientar el proceso enseñanza- aprendizaje. Asimismo para la mejora escolar se propone la estrategia de una comunidad profesional de aprendizaje que consiste en la participación activa de todos los docentes en trabajos colaborativos, de reflexión y el apoyo recíproco sobre su propio desempeño docente. En este periodo se llega a concretizar el taller curricular con el personal docente. Paralelo a ello el líder pedagógico se fortalece en el manejo de conflictos y disciplina restaurativa.

El Quinto Módulo trata del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica se considera la segunda variable con mayor impacto de movilizar los resultados del aprendizaje en los estudiantes, seguido de la labor que realiza el docente. En este acápite se adquiere el manejo de estrategias e instrumentos de recojo de información y proceso de acompañamiento y evaluación como líder pedagógico; para realizar la asistencia técnica a los maestros en su tarea pedagógica y lograr la meta como es el de revertir el problema de comprensión textos escritos en los estudiantes la institución educativa. Por otro lado el directivo propone estrategias que favorecen la convivencia democrática basada en la interculturalidad e inclusión en la comunidad educativa.

Finalmente en el Sexto Módulo se concretiza el trabajo académico denominado Plan de Acción que es el producto del análisis progresivo de la realidad educativa; con el aporte de cada uno de los módulos y la asistencia técnica de la responsable del acompañamiento a la Gestión Escolar. Este documento contribuye a plantear acciones viables para solucionar el problema del nivel insatisfactorio en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo de la IE N° 81688 del distrito de Otuzco.

10. Lecciones Aprendidas

Un director con liderazgo pedagógico demuestra capacidad para conducir a su personal docente hacia mejores niveles de desempeño académico, viabilizando el logro de metas de aprendizaje de los estudiantes. Está demostrado que el resultado del aprendizaje de los estudiantes depende del liderazgo directivo; fomentando una cultura centrada en los aprendizajes y el diálogo continuo entre docentes sobre las prácticas pedagógicas.

Realizar el diagnóstico real en la institución educativa de manera participativa con los agentes educativos utilizando los campos de la chakana, permitió determinar las causas que ocasionan el problema priorizado, así como conocer las fortalezas y necesidades de la institución. Además de reconocer aquellas amenazas a las cuales hay que enfrentar para alcanzar las metas propuestas y los retos que se tendrían que asumir, lo cual fue la base para la elaboración de la propuesta de solución.

Implementar el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente de manera consensuada y participativa, permite el fortalecimiento de las capacidades docentes a partir de la reflexión y la retroalimentación formativa permanente sobre su práctica pedagógica. Así como también la aplicación de estrategias de acompañamiento. Para ello se requiere del líder pedagógico que se encuentre fortalecido para brindar asistencia técnica y emocional a los docentes en su tarea pedagógica, comprendiendo que son procesos formativos de desarrollo personal y profesional.

Además, practicar habilidades comunicativas: como la asertividad, la empatía, la escucha activa y la comunicación horizontal inmersa en el diálogo crítico constructivo, permitió promover una convivencia democrática generando un ambiente favorable para las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa y un clima escolar basado en el respeto, la colaboración mutua favoreciendo el logro de aprendizajes en los estudiantes.

Referencias

- García, D. (2012). *Acompañamiento a la práctica pedagógica*. Santo Domingo: Editorial Centro Cultural Poveda.
- Hernandez, M. (2012). *Aprender a leer es aprender a pensar*. Trujillo, Perú: Editorial Universitaria EDUNT
- Jaime, G.Romero, L.Rincón, E Y Jaime, L. (2008). *Evaluación del desempeño docente*. Colombia.
- Ministerio de Educación. (2009). *Diseño Curricular nacional*. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2015a). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2015b). *Rutas del aprendizaje*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Habilidades interpersonales*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2016c). *Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica*. Lima
- Ministerio de Educación. (2017a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima, Perú
- Ministerio de Educación. (2017b). *Gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico*. Lima, Perú
- Ministerio de Educación. (2017c). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima, Perú
- Ministerio de Educación. (2017d). *Planificación escolar*. Lima, Perú
- OCDE, (2009). *PISA: Comprensión lectora*. España
- Valdés, H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Lima