

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 IV CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 80164 DEL DISTRITO HUAMACHUCO, PROVINCIA SÁNCHEZ CARRIÓN, UGEL SÁNCHEZ CARRIÓN- LA LIBERTAD

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

RAMÍREZ RODRÍGUEZ, Rosas Palermo

La Libertad– Perú

2018

ÍNDICE

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E 80164....	3
1.2. Formulación del Problema Identificado.....	4
2. Diagnóstico:.....	8
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	8
2.1.1 Resultados cuantitativos	8
2.1.2 Resultados cualitativos	8
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio, los Procesos de la IE Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	9
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....	14
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	19
5. Sustentación de las Alternativas de Solución Priorizadas.....	24
5.1 Marco Conceptual.....	24
5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	24
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	24
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo.....	24
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo.....	25
5.1.1.1.3 Instrumentos de monitoreo.....	26
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento.....	27
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento.....	27
5.1.1.3 Evaluación.....	28
5.1.1.3.1 Definición de evaluación.....	28
5.1.1.3.2 Tipo de evaluación.....	29
5.1.1.3.3 Instrumentos.....	29
5.1.2 Área de Comunicación.....	30
5.1.2.1 Enfoque de Comunicación.....	30
5.1.2.2 Competencia: comprende textos escritos en el área de Comunicación.....	31

5.1.2.2.1 Definición.....	31
5.1.2.2.2 Estrategias metodológicas para promover el desarrollo comprensión de textos escritos.....	31
5.1.2.2.3 Recursos para facilitar la comprensión de textos.....	33
5.1.2.2.4 Programación de sesiones de aprendizaje para promover la comprensión lectora.....	34
5.1.2.3 Estrategia para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje.....	35
5.2 Experiencia Exitosa.....	36
6. Diseño de Plan de Acción	37
6.1 Objetivos.....	37
6.1.1 Objetivo general.....	37
6.1.2 Adjetivos específicos.....	37
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	38
7. Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.....	41
8. Presupuesto.....	45
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	47
10 Lecciones Aprendidas	49
Referencias.....	50

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	7
<i>Figura 2.</i> Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i> Características del rol como líder pedagógico.....	18
<i>Figura 4</i> Matriz del Plan de Acción.....	40
<i>Figura 5.</i> Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	43
<i>Figura 6.</i> Riesgos y medidas adoptadas en el Plan de Acción.....	44
<i>Figura 7.</i> Presupuesto del Plan de Acción.....	46

Introducción

El presente trabajo académico sistematiza información del problema priorizado de la Institución Educativa N° 80164, distrito Huamachuco, provincia Sánchez Carrión. Se ha realizado para profundizar el conocimiento del problema priorizado a través del análisis de las causas y efectos del problema que repercuten en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes de IV ciclo de EBR, que no logran niveles satisfactorios en comprensión de textos escritos.

Este trabajo se ha realizado a partir de la revisión y sistematización de diferentes fuentes primarias recabadas a partir de la observación con la aplicación de dos instrumentos base: además de los resultados de la ECE del año 2016, La ficha de monitoreo y la encuesta con preguntas abiertas a los docentes, los cuales me permitieron recoger información, que ha permitido determinar los factores o causas que influyen, como: deficiente uso de estrategias didácticas en el desarrollo de la sesión de aprendizaje en la comprensión de textos escritos, continuas escenas de conflictos entre estudiantes dentro y fuera de la IE, falta de Monitoreo y Acompañamiento oportuno al docente en el aula.

El trabajo contiene diez apartados, en el primero: Identificación del problema, se presenta la formulación del problema identificado y su contextualización a través de la técnica árbol de problemas se visualiza las causas y efectos. Los mismos que han sido determinados minuciosamente teniendo en cuenta el contexto socio cultural. En el segundo apartado Diagnóstico, se describe la aplicación de las técnicas e instrumentos utilizados para el diagnóstico en el cual destaca la importancia de los dos instrumentos aplicados tales como: La ficha de monitoreo con resultados cuantitativos y el cuestionario a los docentes con resultados cualitativos.

El apartado tercero, características del rol como líder pedagógico, registra la caracterización que debe tener un líder pedagógico según Viviane Robinson con las cinco prácticas claves. El apartado cuarto planteamiento de la alternativa de solución, se ha teniendo en cuenta las causas y efectos determinados en el proceso de investigación, a través de instrumentos válidos y confiables.

El apartado quinto se refiere a la sustentación de la alternativa de solución al problema educativo de la IE N° 80641, para lo cual se ha considerado que esta alternativa enfoque los tres factores de gestión pedagógica; por lo tanto se considera la

más idónea y pertinente, pues mediante esta alternativa el problema será solucionado y como producto se mejorará las capacidades pedagógicas en los docentes y por ende se mejorará los aprendizajes en los estudiantes.

El apartado sexto, diseño del Plan de Acción, se ha logrado diseñar el plan de acción a implementar y poner en práctica dicha alternativa de solución al problema priorizado en la institución educativa N° 80164- Llampá. En el apartado séptimo, Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, se precisa el Plan de Monitoreo y Acompañamiento pedagógico a la práctica docente con el fin de clarificar todo el proceso, y de esa manera llegar a la ejecución y evaluación de dicho documento de gestión escolar. El apartado octavo, Presupuesto, se especifica el presupuesto requerido para llevarse a cabo todas las actividades planificadas en el plan de monitoreo, y así evitar carencias presupuestales al momento de su desarrollo.

El apartado nueve, descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción se explica todo el proceso de elaboración de dicho Plan, haciendo énfasis en cada uno de los módulos desarrollados en este programa de Segunda Especialización en Gestión Educativa con Liderazgo Pedagógico; siendo más importante la enorme contribución a nosotros los directivos para lograr la mejora y eficiente gestión pedagógica. Y por último el apartado diez, Lecciones aprendidas, presenta la descripción de lecciones aprendidas en cada uno de los módulos desarrollados para esta segunda especialización, haciendo énfasis en los aprendizajes que por cierto nos van a ayudar a mejorar la gestión pedagógica en cada una de nuestras instituciones educativas, y por lo consiguiente se alcanzará mejores aprendizajes en los estudiantes.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80164

La Institución Educativa N°80164 fue creada con Resolución de creación N°1113-1971, y se ubica a un kilómetro al pie de las ruinas de Marca Huamachuco, comprensión de distrito de Huamachuco, provincia Sánchez Carrión, departamento de La Libertad y pertenece a la UGEL Sánchez Carrión. Esta dentro del ámbito de Huamachuco rural a 14 kilómetros de la ciudad capital; la vía que conduce es una trocha carrozable en un tramo de 6 kilómetros y el resto es carretera afirmada que une Sanagorán con Huamachuco. El caserío de Llama, está conformado por tres sectores: Cabalgón, Llampaulo y Alto Pagilla. Actualmente se cuenta con 108 familias que tienen como promedio 7 miembros cada una.

En la población adulta el 50% son analfabetos en mayor cantidad las mujeres, el 30% con primaria incompleta y el resto solo con primaria, por lo tanto existe la demanda de minimizar el analfabetismo y la discriminación a la mujer. Su actividad principal es la agricultura en forma tradicional, donde se destaca el cultivo de maíz y ñuña, papa, entre otros productos agrícolas; así como también la cría de aves de corral, pero todo sin dirección técnica por lo que su producción es bastante baja. Desde el enfoque territorial, esta situación demanda que el sector educativo oriente, desde la escuela en alianza con agentes de la comunidad, acciones encaminadas a fortalecer los saberes de la población en aspectos técnicos vinculados al manejo adecuado de la producción, así como la crianza de estos animales. De esta forma se estaría cumpliendo con el rol social de la escuela de formar estudiantes con valores tal como a la no discriminación, a ser democráticos e innovadores.

La IE N° 80164, es beneficiaria con los siguientes programas: Programa de Quali Warma con desayunos escolares, un comedor popular promovido por la Municipalidad distrital de Huamachuco y el Programa Juntos. Actualmente atiende dos niveles: Inicial y primaria. En Inicial con dos docentes y un auxiliar todos contratados por la UGEL Sánchez Carrión, con una población de 44 estudiantes entre varones y mujeres; en el nivel primaria con 5 docentes nombrados, cuenta con una

población de 105 estudiantes entre varones y mujeres, 58 padres de familia entre los dos niveles y un Director designado.

En cuanto a los ambientes pedagógicos la IE tiene dos pabellones, uno de material noble de dos plantas, en la primera planta tiene tres aulas con su respectivo mobiliario y un almacén, y la segunda planta tres aulas también con su mobiliario; en este pabellón se atienden a toda la primaria. El otro pabellón de material rústico, con 7 ambientes 2 de ellos destinados a la atención de los niños del nivel inicial, y los otros son usados como comedor, sala de recursos tecnológicos, dirección, almacén y cocina.

En cuanto a los servicios higiénicos se tiene una construcción de material noble con pisos de loseta para nivel primaria; el mismo que esta subdividido en tres ambientes: uno para los varones, otro para las mujeres y otro para los docentes. El otro SSHH, destinado para el nivel inicial es de adobe tarrageado con cemento y pisos de concreto armado; pero la gran desventaja es que se cuenta con poca agua para su adecuado uso; por lo que siempre se tiene problemas en mantenerlos limpios.

Es importante reconocer el rol transformacional que debe tener la escuela en la comunidad de su ámbito de influencia; en tal sentido se tiene que aprovechar la existencia de las fortalezas de la IE tales como: plana docente completa, infraestructura y mobiliario completo, alumbrado eléctrico, trocha carrozable y las oportunidades que ofrece el contexto tales como: autoridades locales comprometidos con el desarrollo de la comunidad, especialista territorial por la UGEL, Puesto de salud de Sanagorán, la unidad ejecutora Marca Huamachuco y el concejo provincial de Sánchez Carrión; para que a partir de ellos se pueda implementar acciones pertinentes, y así poder alcanzar mejoras significativas y sostenibles en la comunidad, con la finalidad que la población mejore su calidad de vida.

1.2 Formulación del Problema Identificado

El problema priorizado nivel insatisfactorio en comprensión de textos escritos en los estudiantes de IV ciclo de la EBR de la IE N° 80164 para su formulación y priorización se ha realizado a través de la elaboración del diagnóstico situacional que responde al análisis del contexto educativo y de los resultados obtenidos en la

Evaluación Censal (ECE 2016), actas de evaluación integral 2016 y 2017, registros de evaluación a los estudiantes, cuaderno de campo; asimismo la aplicación de las fichas de monitoreo y cuestionarios a los docentes, lo que ha dado lugar a determinar las principales causas y efectos que ocasionan al bajo nivel en comprensión de textos escritos.

Ante la identificación de muchos problemas educativos en la IE, para poder priorizar el problema se ha trabajado con la técnica del árbol de problemas en donde se ha podido identificar en forma minuciosa sus causas y efectos siendo la primera causa: deficiente uso de estrategias didácticas en el desarrollo de la sesión de aprendizaje en la comprensión de textos escritos, la misma que se vincula con el factor gestión del currículo, en lo relacionado a las capacidades de los docentes y como consecuencia se cuenta con sesiones de aprendizaje sin estrategias adecuadas que desarrollen la comprensión lectora.

Así mismo, la segunda causa deficiente gestión en normas de convivencia y que tiene relación directa con el factor convivencia escolar y como consecuencia, niños desmotivados e inseguros y con problemas de aprendizaje. Sabedores que esta causa de no ser corregida, afecta enormemente en el aprendizaje de comprensión de textos escritos en los estudiantes de la institución educativa N° N°80164. La tercera causa, ausencia de monitoreo y acompañamiento al docente en el aula se relaciona con el factor Monitoreo y Acompañamiento Escolar, con la planificación (propósito y condiciones) y como consecuencia conformismo en los docentes y desmotivación en la enseñanza de comprensión de textos escrito, así como también en el logro de otras competencias de las demás área curriculares.

Conociendo el contexto educativo y socio cultural de la comunidad, tal como sus fortalezas y sus oportunidades las mismas que nos permitirán abordar el problema priorizado, y que su solución va a contribuir en la atención efectiva a las demandas territoriales tales como: alta tasa de analfabetismo, cultivos agrícolas sin orientación técnica, crianza de animales menores sin asistencia técnica. Con la comprensión de textos escritos se puede lograr desde la escuela que la comunidad se apropie de abundante información escrita sobre técnicas en cultivos agrícolas y en el manejo de la crianza de animales menores; así como también generar el hábito de lectura y la buena convivencia escolar a través de la formulación democrática de las normas de convivencia escolar.

Así mismo cabe mencionar que el alumbrado eléctrico, las coberturas de señal satelital de telefónica como: Claro, Movistar y la trocha carrozable, son grandes oportunidades para mejorar la calidad de vida de la población en forma progresiva, y esto repercutirá en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, por lo que, esto nos permitirá contrarrestar el problema priorizado desde la eficiente gestión pedagógica que haga el director, que sin lugar a duda tiene relación directa con el contexto socio cultural de la comunidad. Dicha caracterización del contexto y formulación del problema es presentado en el siguiente gráfico, árbol de problemas.

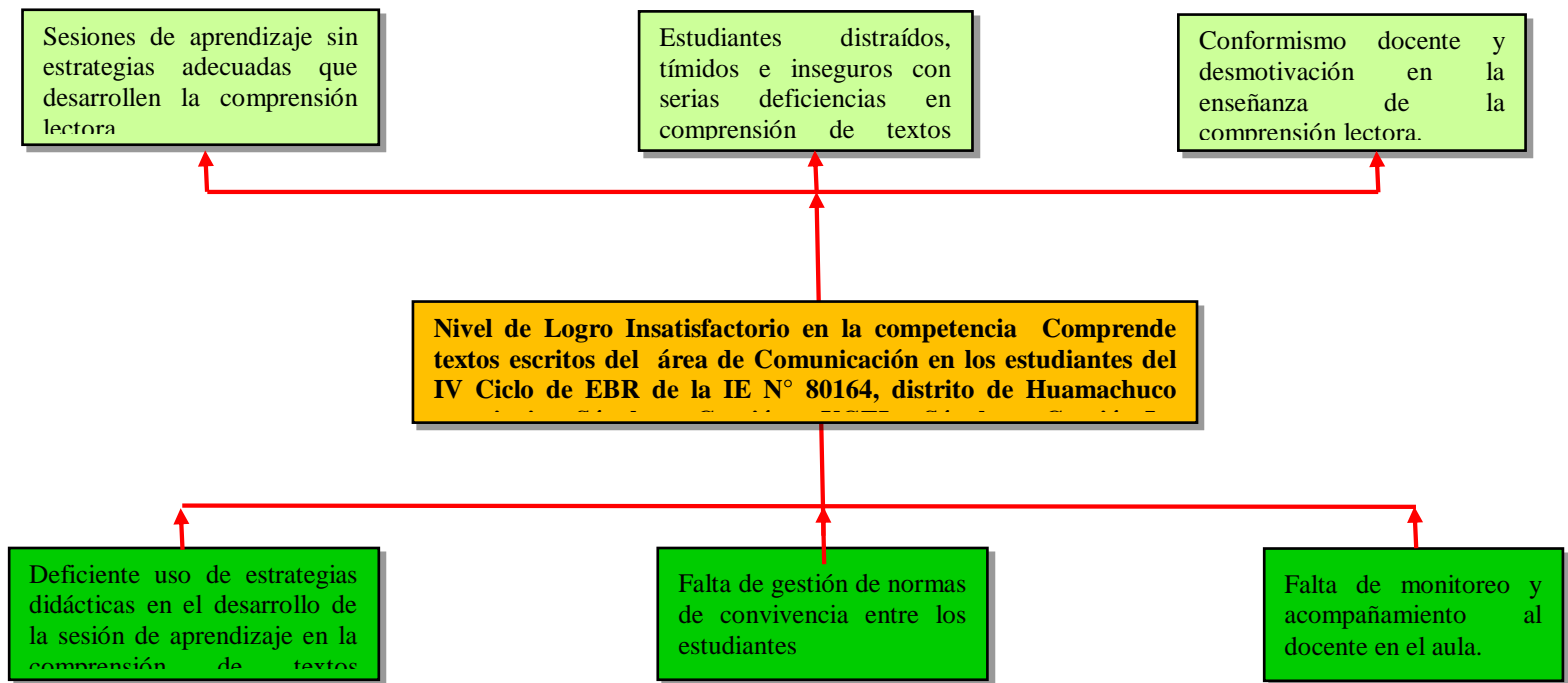


Figura 1. Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

Los instrumentos aplicados para el diagnóstico del problema han sido propuestos a partir de la determinación de tres aspectos a investigar: Gestión Curricular, la Convivencia en el Aula y el Liderazgo Pedagógico; éstos aspectos han sido formulados luego del análisis de las causas del problema. El recojo de información de éstos aspectos se realizó a partir de la fuente de información: los docentes, para lo cual se aplicaron dos instrumentos: cuantitativo y cualitativo; en el cuantitativo se utilizó la ficha de monitoreo, y en el cualitativo la ficha de cuestionario, elaborados a partir de una tabla de especificaciones para el diseño de cada uno de ellos. A continuación se presentan los resultados de la aplicación de cada instrumento.

2.1.1 Resultados cuantitativos. A partir de los resultados de la ficha de monitoreo que fueron aplicados en la etapa de diagnóstico del problema priorizado, se identificaron los siguientes resultados: el (60%) de los docentes monitoreados están en proceso de logro, en el manejo adecuado de los procesos didácticos y estrategias pertinentes, relacionadas al enfoque del área de Comunicación; esto se debe a que los docentes monitoreados no están empoderados en el uso de dichos procesos y estrategias para el área antes mencionada; así como también, cabe mencionar que el equipo directivo, no implementa el plan de monitoreo y acompañamiento al docente; por lo tanto, se hace indispensable realizar el acompañamiento pedagógico en la IE en forma oportuna y sostenida.

Un segundo hallazgo es que solo el 33% de los docentes monitoreados se encuentran en un proceso de logro en el uso adecuado de materiales y recursos educativos, esto se debe al desconocimiento del uso de dichos materiales educativos entregados por el Minedu y a la no programación y ejecución de jornadas de capacitación por el equipo directivo, o UGEL. Además esto se ha ido perpetuando porque no hubo el monitoreo y acompañamiento oportuno.

2.1.2 Resultados cualitativos. A partir de los resultados del cuestionario con preguntas abiertas aplicado a los docentes como parte del diagnóstico del problema priorizado, expresaron lo siguiente: que las visitas de monitoreo y acompañamiento al

aula que realiza el directivo no se orienta a desarrollar la capacidad de comprensión de textos escritos en los estudiantes, solo se basa en la observación, diálogo y recomendaciones de mejora, lo cual limita una asesoría personalizada para entender las dificultades en forma específica.

También los docentes expresaron que la asesoría y retroalimentación que realiza el directivo es mínima, solo se basa en el plan lector al inicio de año y el análisis de los resultados de la ECE. No se da un proceso de reflexión ni de inter-aprendizaje para mejorar la comprensión de textos escritos. Respecto a la planificación colegiada que dirige el directivo, los docentes respondieron, que ésta no se direcciona de manera específica al desarrollo de las capacidades de comprensión de textos escritos en los estudiantes, sino en su conjunto para la planificación de la unidad de aprendizaje, utilizando mínimamente las rutas de aprendizaje y otras herramientas del MED. Por lo tanto es necesario la generación de comunidades profesionales de aprendizaje.

En relación a la convivencia escolar en la IE N°80164 los docentes respondieron que poco se hace gestión referente a la formulación en los acuerdos de convivencia en el aula, y que esto se debe a la falta de implementación de talleres de la importancia de la gestión de convivencia escolar, es por eso se evidencia que no todos los docentes hacen la gestión de los acuerdos de convivencia escolar, por lo que se hace necesario implementar talleres de gestión de convivencia escolar y así poder alcanzar una gestión adecuada, en donde los estudiantes democráticamente formulen sus acuerdos y exijan su real cumplimiento de estas. Las mismas que darán lugar a un buen clima escolar en donde sea notorio el bienestar emocional y afectivo en los estudiantes, generándose así un ambiente armonioso y cordial.

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

A partir del análisis de los resultados cuantitativos y cualitativos del diagnóstico del problema priorizado referido al nivel de logro insatisfactorio de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del IV Ciclo de educación EBR, se ha establecido la relación del problema priorizado con los procesos de gestión escolar, con los compromisos de gestión, y con las competencias

del Marco de Buen Desempeño Directivo; lo cual ha permitido identificar que dado los resultados del diagnóstico dio lugar establecer su relación con los procesos de la institución educativa desde el enfoque de la gestión basada en procesos.

Los cuales son: Proceso estratégico PE02.3 que tiene que ver con desarrollar mecanismos de articulación con la comunidad, así mismo compromete al proceso operativo o misional PO03.1 que tiene que ver con el desarrollo del trabajo colegiado, El proceso operativo o misional PO03.2 denominado desarrollar investigación e innovación pedagógica, el PO05.1 promover la convivencia escolar. PO03.3 el que compromete al equipo directivo realizar el acompañamiento pedagógico, PO04.1 denominado desarrollar sesiones de aprendizaje, PO 04.2 denominado reforzar los aprendizajes.

Así mismo compromete al proceso de soporte al funcionamiento de la IE PS01.3 denominado fortalecer capacidades. Del mismo modo los Compromisos de Gestión: el número 4 relacionado al monitoreo y acompañamiento al docente que actualmente se está descuidando en su ejecución, el compromiso número 5 relacionado a la convivencia escolar y por último el compromiso número 1 que trata del progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.

De la misma manera el problema priorizado se relaciona con las competencias 4, 5 y 6 del Marco del Buen Desempeño Directivo: La competencia 4 lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de los aprendizajes. La competencia 5 promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje, y la competencia 6 gestiona la calidad de los proceso pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

A partir de lo antes descrito, se puede afirmar que el problema nivel de logro insatisfactorio en comprensión de textos escritos en los estudiantes del IV Ciclo de la EBR de la IE N° 80164 Huamachuco, el reto que tiene el director frente a la situación presentada, es revertir el nivel de logro insatisfactorio en comprensión de textos escritos en el área de Comunicación, por lo cual se viene implementando un conjunto de estrategias de mejora. En tal sentido el directivo asume con responsabilidad los siguientes desafíos. Fortalecer las capacidades de los docentes en la utilización

adecuada de estrategias didácticas para la comprensión lectora, capacitar a los docentes en el uso de estrategias para el logro de una buena gestión de convivencia escolar, promover en los docentes la planificación que permita una secuencia lógica y ordenada en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

Por lo que el directivo tiene el reto de: Elevar el nivel de logro satisfactorio en comprensión lectora, del área de Comunicación, en los niños y niñas del IV ciclo de EBR de la IE N° 80164, distrito de Huamachuco, provincia Sánchez Carrión, UGEL Sánchez Carrión-La Libertad; de igual forma, lograr que los docentes desarrollen sesiones de aprendizaje con estrategias adecuadas que mejoren la comprensión de textos escritos. Así mismo, lograr que los docentes mejoren la convivencia escolar en sus aulas, haciendo una adecuada gestión de las normas de convivencia en donde se cultive valores, tal como la igualdad de derechos entre el hombre y la mujer, el respeto entre personas, el trabajo cooperativo, la justicia entre otros; pero para que esto suceda es necesario que el directivo, haga un diagnóstico a través del monitoreo oportuno y así pueda determinar los puntos débiles en los docente, para luego realizar el respectivo acompañamiento.

Seguidamente se presenta el cuadro de análisis de los resultados del diagnóstico que sintetiza todo lo antes mencionado.

	eficiente de los materiales y recursos que nos alcanza el MINEDU.			<p>COMPETENCIA 5</p> <p>Promueve y lidera una comunidad de aprendizajes con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje. (Minedu 2016 P. 33)</p>
	<p>Resultados cualitativos:</p> <p>El acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo en el área de Comunicación es limitado lo cual da lugar a la poca efectividad de la práctica pedagógica en el área de Comunicación.</p> <p>El acompañamiento pedagógico se realiza con diversas estrategias como el monitoreo al docente en el aula, asesoría y retroalimentación, talleres de Fortalecimiento a los docentes</p> <p>El Plan de Acompañamiento y monitoreo pedagógico estuvo poco</p>	<p>El proceso PO03.3 realizar acompañamiento pedagógico de la gestión escolar.</p> <p>PO04.1 denominado desarrollar sesiones de aprendizaje</p> <p>PO 04.2 denominado reforzar los aprendizajes</p>	<p>Compromiso 04</p> <p>acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.</p>	<p>COMPETENCIA 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de si institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje (Minedu 2016 P.33)</p>

	orientado a la mejora de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación			
--	--	--	--	--

Figura 2. Análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Las características del Rol del Líder Pedagógico, según, Viviane Robinson(citado en el Módulo Introdutorio 2016), identificó cinco prácticas claves de liderazgo pedagógico en todas las escuelas de éxito, en diferentes partes del mundo que investigó; por lo que es importante enfrentar al problema priorizado con acciones desde cada dimensión del liderazgo. Considerando para ello una propuesta que se podría implementar en la IE para contrarrestar el problema seleccionado: Nivel insatisfactorio en comprensión de textos escritos en los estudiantes del IV Ciclo de la Educación Básica Regular de la IE N° 80164 identificado como prioritario en la escuela, el cual involucra al director de la IE, ya que de él depende en mayor parte la mejora o permanencia de la calidad del servicio educativo, que tiene como el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Es importante que el problema priorizado sea atendido desde el liderazgo pedagógico del equipo directivo, liderazgo que según los planteamientos de las investigaciones realizadas por Vivianne Robinson, se explicitan en cinco dimensiones. La primera dimensión está referida al establecimiento de metas y expectativas, en referencia a esta y para dar solución al problema priorizado se plantea establecer metas reales de logros de aprendizaje en el área de Comunicación; las cuales deben ser socializadas y asumidas por toda la comunidad educativa para generar un involucramiento progresivo con estas; porque se quiere mejorar la metodología y los procesos pedagógicos y didácticos en los docentes, para alcanzar mejores aprendizajes en los estudiantes en el área de Comunicación, referido a la comprensión de textos escritos.

La segunda dimensión es la dotación de recursos estratégicos, y en referencia a esta dimensión se plantea distribuir, organizar y facilitar oportunamente los recursos y materiales educativos existentes en la institución educativa, correspondientes al área de Comunicación en todas las aulas para su uso respectivo. Se hace necesario e importante que los docentes cuenten con los materiales educativos al alcance de los estudiantes porque permiten que las sesiones sean más dinámicas, significativas, interesantes y motivadoras. Así mismo, Utilizar al 100% los recursos y materiales, como los textos entregados por el Ministerio de Educación, así como (aportes de PPF. para copias e impresiones de lecturas) y humanos, teniendo en cuenta sus

habilidades y destrezas en la asignación de recursos, para la mejora de la competencia de comprensión de textos escritos

La tercera dimensión está referida a la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea lograr al 90% una adecuada y colegiada planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza para logra mejores resultados en comprensión de textos escritos. Es importante porque se apunta a mejorar la planificación, la coordinación y la evaluación de la enseñanza con el fin de generar la comprensión de textos escritos en los estudiantes de la IE N° 80164

La cuarta dimensión es promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se establece organizar grupos de interaprendizaje, reuniones colegiadas promoviendo el auto capacitación docente con relación a la competencia de comprensión de textos escritos en el área de Comunicación. Es muy importante realizar reuniones colegiadas y grupos de interaprendizaje porque permite a los docentes intercambiar ideas, acuerdos experiencias relacionadas con su labor, para fortalecer sus capacidades a fin de mejorar su práctica pedagógica.

En la última dimensión de Robinson, se considera asegurar un ambiente ordenado y de apoyo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, se plantea gestionar los espacios pedagógicos y administrativos suficientes, adecuados e implementados. Es necesario implementar los espacios pedagógicos para el trabajo cómodo y eficiente. Porque crear un ambiente pedagógico adecuado, acogedor e implementado, garantiza una mejor labor pedagógica para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

Por consiguientes las acciones que lidere e implemente el directivo, no solo debe limitarse al plano administrativo, sino, también encaminarse hacia el ámbito pedagógico y dado los aportes en liderazgo pedagógico de Viviane Robinson, deberían realizarse en el marco de las cinco dimensiones que ella propone. Es por ello que para atender el problema priorizado, el director desde su rol como líder debe implementar un conjunto de acciones, desde cada una de las cinco dimensiones que a continuación se presentan en la siguiente figura. Estas Propuestas son alternativas viables que incorporan elementos de innovación en la gestión, además aprovechan los recursos presente en la IE, tales como las XO, el equipo multimedia, el televisor, la

biblioteca del aula y los saberes de la comunidad; haciéndose relucir la función del líder pedagógico.

A continuación se presenta el conjunto de acciones a partir de las cinco dimensiones de Viviane Róbinson en la siguiente figura:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Incrementar a un 30% de estudiantes del IV ciclo de EBR en el nivel de logro satisfactorio, en la competencia comprensión de textos escritos el área de Comunicación.	Porque se quiere mejorar la metodología y los procesos pedagógicos y didácticos en los docentes para mejorar aprendizajes en el área de Comunicación, referido a la competencia, comprensión de textos escritos.
Obtención y asignación de recursos estratégicos.	Utilizar al 100% los recursos y materiales, como los textos entregados por el MINEDU, así como (aportes de PP.FF. para copias e impresiones de lecturas) y humanos, teniendo en cuenta sus habilidades y destrezas en la asignación de recursos, para la mejora de la comprensión de textos escritos.	Porque se pretende utilizar estratégicamente los diversos recursos asignados para lograr en los estudiantes del nivel primario, mejorar la competencia de comprensión de textos escritos.
Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	Lograr al 90% una adecuada y colegiada planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza para lograr mejores resultados en comprensión de textos escritos en el área de Comunicación.	Porque se apunta a mejorar la planificación, la coordinación y evaluación de la enseñanza, generando la comprensión de textos.

Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros	Liderar, promover y participar al 100% en el desarrollo profesional, formal e informal del personal docente, en estrategias de comprensión de textos escritos.	Porque teniendo docentes fortalecidos y actualizados en metodología y procesos pedagógicos y didácticos se desarrollarán sesiones para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes
Garantizar un ambiente seguro y de soporte.	Establecer al 100% un entorno ordenado y de apoyo mutuo, tanto dentro como fuera del aula, así como reducir presiones externas e interrupciones, que distraigan la comprensión de textos escrito en los estudiantes.	Porque contando con ambientes seguros y ordenados, evitando interrupciones se brindará las condiciones necesarias para lograr la competencia de comprensión de textos escritos.

Figura 3. Caracterización del Rol del líder pedagógico

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Realizado el análisis del problema priorizado, se ha propuesto como alternativa más pertinente y viable de solución: La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes. Para la determinación de esta alternativa se ha tenido en cuenta, que, ésta permita el abordaje de la mayor parte de las causas y consecuencias del problema. Buscaremos estrategias viables de monitoreo y acompañamiento, tales como, la visita constante y programada a las aulas, a fin de observar las sesiones de clase. Luego se promoverán círculos de interaprendizaje, la reflexión sobre los procesos pedagógicos, la evaluación, y la retroalimentación. El acompañamiento será personalizado a los docentes, de acuerdo a sus fortalezas y debilidades, en un marco de estricto respeto y afán de mejorar.

Esta alternativa implica al directivo ejerza un liderazgo pedagógico, reflejado en la constante dedicación a una gestión centrada en el aspecto pedagógico, planificando acciones de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica docente de manera permanente en la IE, fortaleciendo las comunidades profesionales de aprendizaje y constante diálogo con los padres de familia y estudiantes. Además la implementación de la alternativa, permitirá desarrollar las capacidades de los docentes en Comunicación, en el manejo de los procesos pedagógicos y didáctico para la enseñanza aprendizaje de la comprensión de textos escritos, desarrollar la autonomía e independencia en la planificación curricular, generar climas de aula favorables para el desarrollo de los aprendizajes, mejorar la relación docente - docente y docente directivo, contribuyendo a un clima institucional positivo.

Por otro lado, la implementación de esta alternativa de solución permitirá la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar referido a Acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa, que incide de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes al generar acciones de mejora en la práctica pedagógica tales como estrategias didácticas en comprensión de textos escritos. Del mismo modo a través de esta alternativa que involucra a la comunidad educativa para el desarrollo de un conjunto de actividades referidas a la gestión

curricular, se fortalecerán las capacidades de los docentes logrando finalmente la mejora de los aprendizajes en los estudiantes.

La implementación de esta alternativa de solución responde a las demandas y necesidades de los docentes en área de Comunicación, tales como: deficiente uso de estrategias didácticas en comprensión de textos escritos, inadecuada gestión de normas de convivencia escolar. Así mismo su contextualización permitirá aprovechar las potencialidades del contexto tales como el alumbrado eléctrico que permite hacer uso de equipos tecnológicos tal como el proyector, el televisor, laptop entre otros; por otro lado la trocha carrozable da lugar al tránsito de vehículos que permite movilizar con mayor rapidez al personal experto requerido para desarrollar los talleres planificados.

La alternativa de solución priorizada se relaciona con el Compromiso de Gestión escolar 4 y a la vez garantiza la participación de diversos actores de la comunidad educativa, tal es el caso del directivo quien debe generar las condiciones y los ambientes necesarios para que los estudiantes aprendan; los docentes quienes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos y sus resultados en la comprensión de textos escritos; los padres de familia deben trabajar en cooperación con los docentes; todo ello en el marco de una convivencia democrática, un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad con ello se estará asegurando el logro de los objetivos de la IE.

En este sentido se puede afirmar que la implementación de esta alternativa de solución permitirá evidenciar el Rol del Líder Pedagógico y del equipo directivo, puesto que para dar solución al problema determinado, es necesario planificar, ejecutar y evaluar el Plan de Monitoreo y Acompañamiento a la práctica pedagógica de los docentes de la IE N°80164, centrado estrictamente en el aprendizaje de la comprensión de textos escritos. Del mismo modo esta alternativa facilitará espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica ya que se ha previsto la aplicación de estrategias de acompañamiento que privilegiarán el diálogo crítico reflexivo, entre todos los actores educativos, buscando siempre el real aprendizaje, reflexivo, crítico, y vivencial de los aprendizajes de los estudiantes.

La implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica tiene estrecha relación y genera valor con cada uno de los procesos de la gestión escolar involucrados. En el proceso de dirección y liderazgo principalmente con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PEO1.3); en el proceso

de desarrollo pedagógico y convivencia escolar con el fortalecimiento del desempeño docente y de manera específica con el desarrollo del trabajo colegiado (PO03.1) y la realización de acompañamiento pedagógico (PO03.3). En el caso del soporte al funcionamiento de la IE con la administración de recursos humanos y en ello, el monitorear el desempeño y rendimiento (PS01.2) En este sentido la estrategia a desarrollar por el equipo directivo apunta a la transformación de la situación inicial, del aprendizaje, logrando las metas propuestas y siguiendo los procesos planteados.

Con la implementación del Plan de Monitoreo y Acompañamiento, que revela las diferentes deficiencias de docentes y también el involucramiento de los padres de familia; buscaremos espacios de reflexión que nos permitan mejorar la práctica pedagógica, y la buena acción de los padres con su niños. Se puede desarrollar por ejemplo, talleres de reflexión pedagógica, charlas sobre los problemas frecuentes, escuela de padres, etc. Por lo tanto corresponde al líder pedagógico generar condiciones para lograr que fluya la coordinación y participación, donde se pueda hacer realidad el intercambio de experiencia a través de las comunidades profesionales de aprendizaje.

Con la presente alternativa, se prevé cambios significativos que toman valor en el proceso de gestión escolar; tal como el manejo de estrategias e instrumentos de monitoreo y acompañamiento para establecer diálogo interactivo entre el directivo y docentes, que permitan recoger necesidades y demandas de aprendizaje docente, con el propósito de fortalecer las capacidades profesionales específicamente en el área de Comunicación. De esta manera se generará espacios de participación, lo cual puede ser complementada con la propuesta de reuniones de concertación con padres de familia, estudiantes y docentes. Se convocará a reuniones planificadas y extraordinarias de reflexión y concertación sobre la práctica pedagógica, la ejecución de las comunidades profesionales, el trabajo colegiado y colaborativo, el diálogo sobre casos especiales de los estudiantes, la convivencia, etc.

La alternativa de solución, implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente, dará lugar a la evaluación, heteroevaluación y la coevaluación de la práctica pedagógica docente. Con este fin se programará jornadas de reflexión pedagógica constante y periódicamente, a fin de identificar aciertos y deficiencias en la práctica docente. La reflexión se hará a nivel de una heteroevaluación, para lo cual será necesario la opinión sincera y acertada del directivo frente a sus docentes. También estableceremos espacios para la

autoevaluación de los docentes respecto a sus prácticas pedagógica en el área de Comunicación, a partir del análisis de casos, la escucha de la opinión de los demás y los resultados del instrumento aplicado en la evaluación. Finalmente, buscaremos también, espacios para la coevaluación con la participación interactiva y sincera de los docentes.

Para la implementación del MAE, se desarrollará una jornada de reflexión que permita vislumbrar claramente la necesidad del monitoreo, acompañamiento y evaluación, y junto con todos los actores educativos, tales como docentes, padres de familia e incluso estudiantes, se determinará el Plan de Monitoreo y Acompañamiento pedagógico. Las responsabilidades prioritarias de los actores educativos son las siguientes:

El director, tiene como responsabilidad principal liderar la gestión de la IE. Según Robinsón, las funciones prioritarias son: Establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de recursos, planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros y garantizar un ambiente seguro y de soporte. Todo en función de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El docente, tiene como función planificar sus actividades pedagógicas a desarrollar con sus estudiantes, en función al contexto y necesidades de los mismos y siempre considerando las competencias, capacidades y desempeños de cada área y ciclo. Luego, tiene que desarrollar sus contenidos siguiendo los procesos pedagógicos, didácticos y cognitivos; siempre motivando, evaluando y retroalimentando a sus estudiantes cuando sea necesario. Además, busca un clima armonioso con los estudiantes y padres de familia. Apoya en el trabajo planificado por los directivos.

La función de los padres de familia es coordinar con el directivo y docentes a fin de brindar su apoyo dentro de sus posibilidades y según el requerimiento que el docente le haga y que redunde en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. También apoyan la labor de la gestión del orden y los espacios suficientes (infraestructura) de la IE y respecto a los estudiantes hay que entender que ellos son el motivo de todo el trabajo pedagógico; en tal sentido, construyen sus aprendizajes haciendo uso de los recursos y materiales educativos y liderados por el facilitador que es el docente. Desarrollan sus capacidades cognitivas, afectivas y sociales aprovechando los diversos espacios y oportunidades que les brinda la IE Todo apunta

al logro de la visión de nuestra IE la cual prioriza el aprendizaje integral y la formación crítica de los estudiantes.

5. Sustentación de las Alternativas de Solución Priorizadas

5.1 Marco Conceptual

Para dar sustento a la formulación de la alternativa de solución, el cual consiste en una serie de definiciones y concepto, organizados en forma adecuada y coherentemente, permiten generar una imagen específica y minuciosa de la problemática abordada y de la alternativa de solución priorizada:

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. Con el propósito de superar la problemática presentada en la IE N° 80164, distrito de Huamachuco, provincia de Sánchez Carrión, y así revertir los bajos niveles insatisfactorios de aprendizaje en la competencia comprensión de textos escritos en el área de Comunicación en los estudiantes del IV ciclo de nuestra institución educativa; se definen y conceptualizan aspectos claves para su mejor entendimiento y solución del problema presentado.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico. Para el presente trabajo académico se ha considera los aspectos teóricos del monitoreo, como su definición, estrategias e instrumentos, tal como se detalla a continuación:

5.1.1.1.1 Definición del monitoreo. El monitoreo pedagógico considerado como una estrategia de la supervisión, consiste en el seguimiento permanente de las tareas asignadas al docente, con el objetivo de conocer el nivel de su desempeño para asesorarlo y capacitarlo según sus resultados; busca el crecimiento profesional en conformidad con los estándares institucionales y nacionales; el monitoreo pedagógico se evaluó en cuatro dimensiones: pedagógica, didáctica, intervención y valorativa.

El Ministerio de Educación lo define al monitoreo como:

El monitoreo constituye un proceso sistemático que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y aspectos críticos presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2015, p. 23)

El monitoreo pedagógico es considerado como la observación sistemática de las condiciones específicas y / o acciones desarrolladas para lograr alcanzar un resultado esperado; para ello el monitoreo debe consistir en pocos indicadores o variables clave que puedan ser analizadas e interpretados de forma clara, a fin de poder tomar decisiones oportunas que permitan mejorar la prestación de servicios en el sistema educativo, a nivel nacional, regional y local. Adicionalmente los indicadores establecidos deben ser susceptibles de cambios, ello con la finalidad que permitan afinar el sistema de entrega para su mejora continua. La determinación de los indicadores depende de los objetivos planteados y los tipos de intervenciones que se van a realizar con el propósito de mejorar la calidad educativa en la IE.

5.1.1.1.2. *Estrategias de monitoreo.* El monitoreo pedagógico, permite acciones de recojo pertinente de información, para asegurar que se cumplan los programas de acuerdo a lo planificado, con la finalidad de corregir desviaciones encontradas. Existen diversas estrategias de monitoreo que se pueden utilizar para la obtención de la información de la práctica docente y así poder tomar decisiones oportunas respecto al desempeño docente. Considerando las características del contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes en la IE N° 80164 podrían ser:

- *Visita al aula.* Es el proceso de observación y registro de hechos para posteriormente realizar la asesoría y compromisos en relación a los propósitos establecidos. Tiene por finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, obtener información de primera fuente confiable y oportuna para proporcionar apoyo pedagógico en la mejora de los desempeños docentes y con ello elevar el nivel de logro de los aprendizajes. El Ministerio de Educación, lo expresa de esta manera: Las visitas crean la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de las y los estudiantes (Ministerio de Educación, 2016, p.5)

En esta estrategia se debe considerar los siguientes momentos:

Primer momento – Antes de la visita: Coordinación, preparación y diálogo. Plantear las metas de Monitoreo y Acompañamiento, elaborar el cronograma de visitas a aula, contar con el kit herramientas e instrumentos necesarios para el proceso de monitoreo a los docentes, conocer los diversos instrumentos y materiales que se utilizarán en los diferentes niveles, dominio y manejo de los insumos necesarios para el proceso de monitoreo y acompañamiento. Ejemplo: manejo del sistema curricular, conocer y

manejar el PESEM, fascículos generales de las rutas, guías y orientaciones de los materiales concretos, resultados de la ECE de la Región, UGEL e IE, Conocer las características y necesidades del nivel, coordinación y diálogo con el docente sobre los propósitos de la visita de aula.

Segundo momento – durante la visita: Observación, registro e intervención, saludar al docente y estudiantes, presentar el propósito de su visita al aula, realizar la observación de acuerdo con lo planificado, e intervenir oportunamente cuando haya lugar a ello. Registrar en el cuaderno de campo o la ficha de monitoreo las acciones pedagógicas observadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje durante el desarrollo de una sesión de aprendizaje realizar un análisis de la situación de acuerdo con lo registrado para luego programar y realizar con el docente el desarrollo de sesiones compartidas, al terminar la jornada de observación, coordinar con el docente un espacio para promover la reflexión sobre la práctica pedagógica desarrollada.

- *Observación entre pares.* Cada docente se constituye en experto de aquella práctica que mejor ejecutan. Por turnos, el docente experto visita a otro que tiene dificultades en cierto aspecto de su práctica docente, para registrar los avances alcanzados. El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situación auténtica de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y aporte mutuo, teniendo como punto de llegada la visión del Proyecto Educativo Institucional.

5.1.1.1.3. *Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en relación al uso adecuado de estrategias de comprensión lectora.* Los instrumentos que se pueden emplear para el recojo de información y que permitan verificar las dificultades y fortalezas del proceso de enseñanza en los docentes pueden ser:

- *Ficha de monitoreo y observación.* Este instrumento permite registrar las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha de monitoreo no es otra cosa que lista de cotejos, que según la R.S.G. N° 008-2016-MINEDU, “Consiste en un listado de aspectos a evaluar, a al lado de los cuales se puede calificar con un puntaje, una ponderación o un concepto es entendido básicamente como un instrumento de verificación” (Ministerio de Educación, 2016, p.9).

- *Cuaderno de campo.* Es un instrumento bastante adecuado para registrar información detallada y confiable para determinar fortalezas y debilidades de los docentes en su práctica pedagógica. También se puede decir que es un block en el que se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se

suscitan durante la visita al aula. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.

5.1.1.2.1. *Definición.* El acompañamiento en general se puede definir como: La gente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros. Así mismo, pedagogía se relaciona porque es el arte de enseñar o educar. (Casamajor A., 2010, p. 42)

El manual del acompañante pedagógico, lo define de la siguiente manera:

Acompañamiento es el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica (Consejo Nacional de Educación, 2007, p.13)

Cabe mencionar que el directivo después del monitoreo al docente en el aula, con los resultados obtenidos y sistematizados estará en condiciones óptimas de realizar un acompañamiento efectivo teniendo en cuenta las evidencias registradas en los instrumentos aplicados para tal fin.

Teniendo en cuenta la definición dada por Casamajor y el Minedu sobre acompañamiento pedagógico, se define como: Estrategia de formación docente en servicio centrada en la escuela, la misma que mediada por el acompañante promueve en los docentes de manera individual y colectiva la mejora de su práctica pedagógica a partir del descubrimiento de los supuestos que están detrás de ella, la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para lograr de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5.1.1.2.2. *Estrategias:* Según el R.S.G. N° 008-2016 – MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada, “Norma que establece disposiciones para el Acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica”, establece un conjunto de estrategias y/o actividades que por su origen y naturaleza se ha utilizado en la Institución Educativa en los siguientes procesos de acompañamiento emprendido por los directivos. Entre las estrategias utilizadas con frecuencia tenemos:

- *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o

comunidad, en las cuales se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. Además permite profundizar en determinadas estrategias pedagógicas. Exige un alto grado de participación de los asistentes. Además, demanda el registro de las ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión. A través de la red que se teje, se fortalece la comunicación, el trabajo conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas relacionados con la práctica educativa.

Consiste en la realización de reunión programas y concertadas entre el acompañante pedagógico y los docentes acompañados, para abordar temáticas variadas que van desde la reflexión hasta la profundización de aspectos de interés de los profesores, extraídos de las visitas de acompañamiento, según el contexto donde este se desarrolle. (Ministerio de Educación, 2016, p. 8)

- *Talleres de aprendizaje:* Se caracterizan por que focalizan los aspectos de la práctica educativa en los docentes que presentan dificultades en la aplicación de estrategias efectivas para lograr la comprensión lectora y que es necesario fortalecer la práctica pedagógica. Así mismo, ofrecen la posibilidad de confrontar las propias experiencias con una práctica educativa de calidad, bajo el liderazgo de un experto que ofrece el taller. Los talleres de fortalecimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que facilite la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres.

5.1.1.3 Evaluación. Para efectos del presente trabajo académico, se ha implementado como alternativa de solución, el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógico a los docentes de comunicación del IV ciclo de la EBR, se ha considerado las siguientes definiciones con respecto a evaluación.

5.1.1.3.1 *Definición de la evaluación:* La evaluación cumple una función importante en el quehacer educativo por lo tanto se hace indispensable su implementación en una IE. Existen diversas definiciones sobre evaluación docente, sin embargo en esta oportunidad citaremos lo siguiente: Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia (Ministerio de Educación, 2008, p. 10)

5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.

- *Hetero-evaluación.* Consiste en que una persona evalúa lo que otra ha realizado. El tipo de evaluación que con mayor frecuencia se utiliza es aquella donde el coordinador actúa como evaluador ante el docente. La hetero-evaluación al docente, permite: Identificar carencias o “puntos flojos” que es necesario reforzar para mejorar la práctica pedagógica, dar soporte para la planificación de estrategias adecuados a las necesidades e intereses del grupo, conocer las fortalezas y debilidades del trabajo pedagógico y asumir nuevos compromisos de mejora.

- *Autoevaluación.* Estrategia que consiste en que cada docente realiza su propia evaluación de su desempeño pedagógico en forma libre y a conciencia propia con el fin de determinar sus falencias o debilidades en su práctica pedagógica. También se puede decir que la autoevaluación es un elemento clave en el proceso de evaluación. Autoevaluarse es la capacidad del docente para juzgar sus logros respecto a una tarea determinada: significa describir cómo lo logró, cuándo, cómo sitúa el propio trabajo respecto al de los demás, y qué puede hacer para mejorar.

- *Coevaluación.* También denomina evaluación de pares, que consiste en la evaluación entre docentes de la misma área, quienes, a través de visitas de aula planificadas, observan las sesiones de aprendizaje de otro docente, recogen las respectivas evidencias y a través de círculos de inter aprendizaje se superan las dificultades presentadas y se implementa las nuevas estrategias pedagógicas, luego de ser validada en la práctica pedagógica. En la IE este tipo de evaluación se viene implementando en el área de Comunicación, específicamente en las sesiones de comprensión de textos escritos.

5.1.1.3.3. Instrumentos

- *Rúbricas de desempeño.* En el caso de la rúbrica, es un instrumento de recojo de información que nos permite el registro sistemático de una serie de rasgos o características a observar el desempeño docente. Los desempeños evaluados en el instrumento de observación de aula son: Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje. Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza. Propicia un ambiente de respeto y proximidad. Y regula positivamente el comportamiento de los estudiantes.

- *El cuaderno campo*, es otro instrumento bastante adecuado para registra información detallada, imprevista y confiable que nos permite evidenciar fortalezas y debilidades de los docentes en su práctica pedagógica. En este instrumento se puede hacer anotaciones referentes a la actitud del maestro y su relación con los estudiantes.

- *Ficha de autoevaluación*. Es un instrumento que permite a cada docente registrar su propio desempeño en el desarrollo de una sesión de aprendizaje, teniendo en consideración los procesos pedagógicos que desarrolla, los procesos didácticos del área y los cognitivos en los estudiantes; además este instrumento incorpora los desempeños de la rúbrica de evaluación al docente. Este instrumento da cabida a la reflexión sobre su propio desempeño laboral de cada uno de ellos.

5.1.2 Área de Comunicación

5.1.2.1. Enfoque Comunicativo. El enfoque del área de Comunicación según las Rutas de Aprendizaje, se define como comunicativo textual y se define desde dos perspectivas; una perspectiva comunicativa, en la que se plantea que toda situación de comunicación se da en el marco de un contexto, con propósitos claros y con destinatarios reales y la otra textual, que considera la interacción con textos completos, que respondan las características y necesidades de aprendizaje de sus estudiantes, según su contexto. Además, considera que la unidad mínima que comunica es el texto. Siendo necesario para su aclaración citar el siguiente texto:

La necesidad de dar respuesta al acentuado gramaticalismo en la enseñanza de la lengua, da origen a una profunda reflexión sobre la manera más apropiada de lograr el desarrollo máximo de las habilidades comunicativas, o sea que se comprenda a cabalidad cualquier tipo de texto e, igualmente, se los produzca. Es así que durante las últimas décadas surgen una serie de propuestas que centran su atención en el proceso mismo de la comunicación, iluminadas por la lingüística textual, la pragmática, la psicología cognitiva, la sociolingüística, entre otras disciplinas. (Minedu 2006: 8). (Ministerio de Educación, 2015, p.14)

5.1.2.2. Competencia: comprende textos escritos en el área de Comunicación.

5.1.2.2.1. *Definición.* Esta competencia se define como una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición crítica sobre ellos. El Área de Comunicación tiene cinco competencias; comprende textos orales, se expresa oralmente, comprende textos escritos, produce textos escritos, interactúa con expresiones literarias; sin embargo, para el problema planteado para el presente trabajo académico, se ha tomado la competencia Comprende Textos Escritos.

La competencia Comprende Textos Escritos del área de Comunicación, según el Ministerio de Educación ha establecido su significado de la siguiente manera:

Se entiende como la manera de como el estudiante comprende críticamente textos escritos de diverso tipo y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído. (Ministerio de Educación, 2015, p.115)

5.1.2.2.2. Estrategias metodológicas para comprender textos escritos.

Estrategias para lograr una buena comprensión lectora al momento de leer cualquier tipo de texto, existen ciertas estrategias o destrezas que ayudan a comprender lo leído con mayor profundidad. Si logras entender y aplicarlas en tus lecturas, tendrás una mayor capacidad de comprender y te ayudarán en todas las áreas de aprendizaje; tales como actividades **antes de la lectura**. ¿Para qué voy a leer? (Determinar el propósito de la lectura) para obtener información precisa, para seguir instrucciones, para obtener información de carácter personal, para aprender, para revisar un escrito propio, por placer, para investigar, para practicar la lectura en voz alta, para informar que se ha comprendido.

¿Qué sé de este texto? (Activación del conocimiento previo) ¿De qué trata este texto? (Hacer predicciones) ¿Qué nos dice su estructura? (Formular una hipótesis (suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia), hacer

predicciones sobre el texto) En esta etapa, lo importante es activar los conocimientos previos y formular los propósitos del texto que nos presentan, ¿Qué es activar los conocimientos previos?, es entregar información de lo que ya se conoce sobre un tema, por ejemplo, activemos los conocimientos previos del siguiente título a partir de preguntas (puede ser también por medio de conversaciones, relato de experiencias, etc.).

Mi primera visita al doctor, ¿Has ido alguna vez al doctor?, La respuesta puede ser sí o no ¿Cómo ha sido tu experiencia?, La respuesta puede ser una experiencia mala o buena. ¿De qué crees que hablará el tema?, La respuesta puede ser: sobre una persona que va al doctor. Todas estas respuestas dependerán de lo que cada uno ha vivido en relación al tema y lo que conoces respecto de él. Otra información que puedes inferir o deducir es lo que te entrega visualmente el texto, es decir las imágenes que presenta. Esto está relacionado con la estructura de ellos, es decir, reconocer si se trata de una carta, una noticia, un cuento, etc. En definitiva, en esta etapa de la comprensión lectora, Él debiera responder a las siguientes preguntas: ¿Qué sé de este tema? ¿Qué quiero aprender?

Actividades durante la lectura, en esta etapa el lector se está enfrentando al texto y comienza a ver si lo señalado en las actividades de la etapa anterior concuerda con la lectura. Así, comprueba si la información entregada a partir de la activación de los conocimientos previos coincide con lo que le está entregando el texto. Otra actividad que se realiza durante la lectura es la siguiente: Comenzar a leer y detenerse en el primer párrafo o en la mitad de la historia, para realizar preguntas como: ¿qué pasará a continuación? Así, realizarás supuestos o conjeturas de lo que viene a continuación. También es de gran utilidad contar en voz alta lo que se ha leído para ver qué se ha comprendido en el momento. La realización de preguntas sobre el contenido del texto ayudan mucho para ir entendiendo mucho mejor los hechos o sucesos que van ocurriendo.

Luego se realizan actividades que corresponden a **después de la lectura**. En esta etapa, el lector está en condiciones de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la idea principal? ¿Cuáles son las ideas secundarias? Se trata de organizar de manera lógica la información contenida del texto leído e identificar las ideas principales, es decir las más importantes, y las secundarias, aquellas que aportan información que no es fundamental en la historia (pueden ser descripciones de los personajes, del ambiente, de los acontecimientos, etc.).

Para esto, se puede organizar la información realizando las siguientes actividades: Hacer resúmenes: ordena y reduce la información del texto leído, de manera tal que dejes sólo aquello esencial. Escríbelo nuevamente. Realizar síntesis: al igual que el resumen reduce la información de un texto, pero utilizando palabras propias. Hacer esquemas: convierte la información en listas de acciones agrupadas según lo sucedido. Hacer mapas conceptuales: ordenar las ideas principales en cuadros que se relacionarán por medio de flechas con las ideas secundarias encontradas.

Estrategias generales para realizar una buena lectura de un texto, Lectura del título del libro: con el fin de imaginar de qué se puede tratar el texto, lectura del texto completo sin detenerse para lograr una idea general, separar y numerar cada uno de los párrafos del texto, subrayar en cada párrafo la idea principal o lo más importante del texto, colocar comentarios frente a los párrafos si son necesarios para tu comprensión, colocar títulos y/o subtítulos a los párrafos separados, después de leer, examinar las actividades realizadas anteriormente.

Ejercicio CLOZE: esta es una técnica de reposición de palabras ocultas. Este ejercicio te obligará a esforzarte por comprender ya que consiste en sustraer sistemáticamente algunas palabras del texto, de manera que tendrás que asignarle una palabra a ese espacio en blanco para darle un sentido global a la información leída. ¿Ves cómo estas técnicas hacen trabajar el musculo de la comprensión de lectura? Son muy fáciles, pero lo más difícil es tomar acción. Te invito a que las practiques y veras los resultados en poco tiempo.

5.1.2.2.3. *Recursos para facilitar la comprensión.* En las innovaciones educativas actuales puede apreciarse, tanto a nivel regional como nacional, una tendencia a la inclusión de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), como una estrategia de mejora educativa. El uso de estos nuevos recursos tecnológicos implica nuevos planteamientos de diversa índole: la disponibilidad de los recursos, la propuesta pedagógica, los conocimientos de los profesores, el apoyo que ofrece la institución educativa, etc.

En general, las clases dadas en las escuelas están pensadas para que los docentes dicten la lección, y los alumnos utilicen un determinado material impreso. Sin embargo, si se adhiere a una postura constructivista del aprendizaje y de la enseñanza, donde el conocimiento no es único ni objetivo, es esperable que a través de la incorporación de los nuevos recursos, los alumnos sean partícipes de la construcción de sus propios saberes, siendo de gran importancia el contexto social y de aula en el

que se desarrollan. En este sentido, lo que interesa es favorecer la integración de los recursos tecnológicos a las prácticas pedagógicas adecuadas, con el objeto de lograr un aprendizaje significativo, mejorar la comprensión de conceptos y favorecer el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades. Por esta razón, el centro de preocupación debería ser el análisis de los recursos disponibles en relación con la actividad del docente en la enseñanza.

Las TICs ofrecen a los docentes la posibilidad de replantearse las actividades tradicionales de enseñanza, para ampliarlas y complementarlas con nuevas actividades y recursos de aprendizaje. Existe una gran cantidad de recursos digitales disponibles, tanto elaborados por empresas comerciales como por los propios profesores. En este caso se hace referencia especialmente al software educativo. En estos momentos se puede encontrar materiales sobre todas las áreas curriculares, muchos de acceso gratuito, a disposición de los docentes en los principales portales educativos.

Pero además, resulta de gran interés la posibilidad de que los educadores realicen sus propios materiales o software educativo, ajustados con precisión a sus objetivos y necesidades curriculares, mediante el uso de aplicaciones genéricas (procesadores de texto, presentaciones, hojas de cálculo, programas de dibujo, edición de video, etc.), herramientas de autor (clic), uso de webquests, weblogs, etc. Por otro lado, las TICs permiten trabajar en entornos de trabajo colaborativos más allá de la propia clase, contactando con alumnos y profesores de otras instituciones y países, potenciando así la educación intercultural.

5.1.2.2.4. *Programación de sesiones de aprendizaje para promover la comprensión lectora.* La planificación de la enseñanza teniendo en cuenta la tecnología propone nuevos patrones didácticos descritos anteriormente requieren una planificación cuidadosa y detallada que generalmente se descuida en los procedimientos tradicionales. Ahora, debe atenderse no solamente a la asignatura, contenido y diferencias individuales de los alumnos sino a otros muchos factores que influyen para el éxito del proceso del aprendizaje. Reuniendo todos estos elementos, podemos desarrollar una planificación o diseño sistemático de la enseñanza. Uno de los elementos indispensables del diseño, es la previsión, organización y producción de recursos didácticos.

Los medios que deberán usarse en el diseño son los que requieran los objetivos, el contenido y los métodos. Los medios no son suplementarios a la enseñanza, ni su soporte: son el estímulo mismo. A la luz de este concepto no puede aceptarse la

concepción obsoleta de los medios como auxiliares, ayudas. Debe pues determinarse cuáles medios, cómo y cuándo va a proporcionar las experiencias más efectivas y eficaces para los alumnos.

Así como diferentes objetivos requieren diferentes clases de aprendizaje, así también los recursos para ser adecuados necesitan corresponder a las tareas requeridas. Ciertos medios pueden ser mejores que otros para ciertos propósitos (sonido o impresión; película en movimiento, Internet). En otros casos, uso del equipo disponible, conveniencia de los costos y otros muchos factores pueden ser los determinantes de la elección.

Este enfoque de la enseñanza y el aprendizaje que se desarrolla específicamente, con relación a los objetivos de comportamiento y para atender a las necesidades específicas de los alumnos. En las aulas, es ya posible elaborar todos los medios audiovisuales necesarios. Siempre queda una puerta abierta para la producción propia de material complementario con propósitos y aplicación concretas.

5.1.2.3. Estrategia para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje. Existen algunas estrategias que para generar un buen clima escolar, entre ellas tenemos la formulación de normas de convivencia en el aula. Las mismas que deben ser propuestas, debatidas y consensuadas por los propios estudiantes, estas normas se formulan específicamente para acatarla y cumplirlas durante el desarrollo de una determinada sesión de aprendizaje. Su cumplimiento dependerá del grado de responsabilidad de los estudiantes. La convivencia escolar aborda la dimensión relacional entre los entes educativos. Esta está referida a los valores que implican el respeto a la individualidad y la diversidad de cada uno de los educandos y el cumplimiento de las normas de convivencia y disciplina.

5.2 Experiencia Exitosa

Desde sus inicios la FBE ha optado por una política de acompañamiento docente donde los profesores son acompañados en su acción dentro del aula y en las diferentes funciones que cumplen dentro del establecimiento de su rol como docentes. A partir de este procedimiento se establece el apoyo tutorial personalizado a cada profesor nuevo o con dificultades. Este sistema reside en el acompañamiento permanente a los docentes en función a los aprendizajes de los alumnos. Este acompañamiento permanente se traduce en observaciones de clase, modelaje, apoyo en construcción de planificaciones e instrumentos de evaluación, entrega de informes y apoyo en el análisis de resultados de los alumnos. Este proceso culmina con la evaluación de desempeño docente.

Al conocer y poner en práctica, la experiencia exitosa realizada en el Colegio Liceo Franciscano se logró lo siguiente: Se mejoró el trabajo de la coordinación académica principalmente en la Elaboración, validación y aplicación el Plan de Acompañamiento Pedagógico de forma conjunta con los actores educativos teniendo como base el diagnóstico de necesidades educativas. Se Propició un trabajo colaborativo y sistemático que dé respuesta a las principales debilidades observadas en la práctica docente,

Esta experiencia sirvió para implementar el Plan de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico en la institución N° 80164, con la participación de todos actores educativos y así poder lograr nuestros propósitos educativos los mismos que se verán reflejados en los resultados académicos de nuestros estudiantes y por lo tanto superar el problema priorizado en el presente trabajo académico, contemplando actividades similares de monitoreo, acompañamiento y evaluación que realizaremos en nuestra IE.

Esta experiencia de Monitoreo y Acompañamiento Pedagógico, me ha servido como motivador y referente para promover e implementar dicho plan en mi institución educativa; así mismo también puedo decir que esta experiencia exitosa me permite visualizar la mejora de la calidad educativa a través del fortalecimiento de las

capacidades pedagógicas en los docentes así como también se generará un clima de cordialidad y de entusiasmo en los agentes educativos.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1. Objetivos.

6.1.1 Objetivo general: En la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación como alternativa de solución para superar las causas del problema estudiando para el presente trabajo académico, permitirá fortalecer las capacidades de los docentes y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, por lo que se ha propuesto un objetivo general, el cual se busca lograr a través de diversas acciones y actividades implementadas:

- Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la comprensión lectora mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que se oriente a la mejora de la práctica docente y por ende la mejora del aprendizaje en los estudiantes respondiendo a la necesidades y demandas formativas de los docentes de la Institución Educativa 80164, distrito Huamachuco - UGEL Sánchez Carrión – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específico. Para el logro del objetivo general se han propuesto tres objetivos específicos en función a los procesos implicados en la implementación del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógico, con lo cual se busca fortalecer la práctica pedagógica en los docentes y lograr mejores aprendizajes en los estudiantes. Se ha formulado tres objetivos los cuales tendrán finalmente un impacto favorable en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica docente con liderazgo pedagógico a través talleres de aprendizaje y círculos de interaprendizaje dirigido a todos los docentes, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora y procesos pedagógicos.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es: la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación; su ejecución implica el uso de estrategias y actividades para mejorar la práctica docente en el desarrollo de la comprensión de textos escritos. Este propósito se realizará con el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y didácticos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de mejorar las capacidades docentes, el soporte técnico requerido a través estrategias del acompañamiento a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la propuesta. Se destaca la importancia de esta matriz por presentar con claridad y precisión la alternativa de solución al problema educativo priorizado con sus respectivos objetivos y metas a alcanzar, además se nombra y presenta en forma ordenada y secuencial las diversas actividades a desarrollarse, teniendo en cuenta los responsables de cada una de ellas y su respectivo cronograma. Todo esto permite dar claridad para su efectiva ejecución y así lograr las metas propuestas contando con el compromiso de todos los actores educativos. He aquí dicha Matriz.

ALTERNATI-VA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/TIPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del área de Comunicación	Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Número de visitas	21 visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la II.EE	Directivo		x										
					1.2 Elaboración y publicación del Cronograma de Monitoreo	Directivo		x										
					1.3 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Directivo		x										
					1.4 Procesamiento y socialización, de resultados y de la primera visita	Directivo		x										
					1.5 Elaboración del informe de monitoreo diagnóstico	Directivo					x							
					1.6 Elaboración de plan de monitoreo de acompañamiento personalizado.	Directivo					x							
					1.7 Visita individualizada al aula para determinar los logros alcanzados y luego sistematizarlas y socializarlas con el docente monitoreado.	Directivo			x	x	x	x	x	x				
					1.8 Elaboración y evaluación de informes de visita de acompañamiento pedagógicos.	Directivo										x		
					1.9 Elaboración de informe final de monitoreo.	Directivo										x		
	Acompañar la práctica docente con liderazgo pedagógico a través de talleres de aprendizaje y círculos de interaprendizaje dirigido a todos los	Número de talleres	04 talleres	Talleres de fortalecimiento sobre estrategias de comprensión lectoras. Círculos de aprendizaje sobre procesos pedagógicos	2.1 Coordinación con el especialista territorial de la UGEL quien dirija el taller de aprendizaje sobre estrategias comprensión lectora, previendo recursos y materiales pertinentes para la efectividad de su desarrollo.	Directivo		x										
					2.2 Ejecución de los 03 círculo de inter aprendizajes sobre procesos pedagógicos	Directivo			x		x		x					
					2.3 Ejecución de un taller 03 de fortalecimiento sobre errores en la comprensión lectora teniendo como base el informe resultados de monitoreo.	Directivo				x		x		x				

	docentes, para fortalecer las capacidades docentes																				
	en el desarrollo de la comprensión lectora y procesos pedagógicos.				2.4 Evaluación de los talleres y los círculos de interaprendizaje	Directivo										x	x				
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de docentes evaluados del nivel inicial y primario.	100% de docentes evaluados	Evaluación Coevaluación Heteroevaluación	3.1 Elaboración y socialización de cronograma de evaluación			X													
3.2 Aplicación del instrumento de evaluación y recojo de evidencias sobre el desarrollo de el plan de monitoreo.											x	x	x								
3.3 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo a partir de la valoración y en base a las evidencias).														x	x						
3.4 Diálogo crítico reflexivo para la formulación de compromisos orientados a la mejora continua, a partir de la evaluación de todas las actividades del plan de monitoreo y evaluación.																			x	x	

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es pieza clave para garantizar el logro de los objetivos formulados en el Plan de Acción; puesto que permitirá detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación de estas; con el fin de tomar decisiones que puedan implicar la continuación, modificar o deshabilitar las acciones o actividades propuestas en el Plan de Acción en su etapa de diseño.

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene los mismos elementos del Plan de Acción: objetivos específicos, indicadores, estrategias y actividades previstas en el Plan de Acción ya antes presentado; así mismo otros elementos propios del Monitoreo y Evaluación, tales como: niveles de implementación, evidencias, principales dificultades, reformulación de actividades y 70% de meta lograda. Se ha decidido realizar 2 evaluaciones al año la primera en el mes de junio y la segunda en el mes de octubre

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del presente Plan de Acción, diseñada con proyección a su primer periodo de evaluación del 2018.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADO RES	ESTRATEGIAS/ TIPOS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	100 % de Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IIEE .	Directivo Docentes					x		- Acta de reunión - Instrumentos de monitoreo contextualizados	Ficha de observación , lista de cotejos	Ingresos propios	100 % de visitas de aula ejecutadas
			1.2 Elaboración y publicación del Cronograma de Monitoreo.	Directivo					x		- Cronogramas visados y publicados		Ingresos propios	
			1.3 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita).	Directivo				x			- Ficha monitoreo		Ingresos propios	
			1.4 Procesamiento y socialización, de resultados y de la primera visita.	Directivo				x			- Fichas estructuradas procesadas		Ingresos propios	
			1.5 Elaboración del informe de monitoreo diagnóstico.	Directivo					x		- Informe diagnóstico de directivo		Ingresos propios	
			1.6. Elaboración de plan de monitoreo de acompañamiento personalizado.	Directivo Docentes				x			- Fichas de trabajo		Ingresos propios	
			1.7 Visita individualizada al aula para determinar los logros alcanzados y luego sistematizarlas y socializarlas con el docente monitoreado.	Directivo				x			- Ficha do observación		Ingresos propios	
			1.8. Elaboración y evaluación de informes de visita de acompañamiento pedagógicos.	Directivo				x			- Informe de directivo.		Ingresos propios	
			1.9 Elaboración de informe final de monitoreo.	Directivo					x		- Informe de directivos.		Ingresos propios	
											Cuadern o de campo	Ingresos propios		

Acompañar la práctica docente con liderazgo pedagógico a través de talleres de aprendizaje y círculos de interaprendizaje dirigido a todos los docentes, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora y procesos pedagógicos.	Número de Talleres de Comprensión lectora y círculos de interaprendizaje sobre prácticas docentes.	04 Talleres de aprendizaje sobre comprensión lectora.	2.1 Coordinación con el especialista territorial de la UGEL quien dirija el taller de aprendizaje sobre estrategias comprensión lectora, previendo recursos y materiales pertinentes para la efectividad de su desarrollo.	Directivo Docentes					x		-Plan del taller de comprensión lectora.	Cuaderno de campo	Ingresos propios	4 talleres de Comprensión lectora.
		03 Círculos de Interaprendizaje sobre procesos Pedagógicos.	2.2. Ejecución de los 03 círculo de inter aprendizajes sobre procesos pedagógico.	Directivo Docentes					x		- Cuaderno de conclusiones		Ingresos propios	
			2.3 Ejecución de 03 talleres de fortalecimiento sobre errores en la comprensión lectora teniendo como base el informe resultados de monitoreo.	Directivo Docentes					x		- Cuaderno de conclusiones del taller.		Ingresos propios	
			2.4 Evaluación de los talleres y los círculos de interaprendizaje.	Directivo Docentes					x		-Acta de reunión docente -Listas de asistencia		Ingresos propios	
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias del área.	Número de docentes evaluados	Autoevaluación Heteroevaluación Coevaluación	3.1 Elaboración y socialización de cronograma de evaluación.	Directivo					x		-Ficha de evaluación del desempeño	Ficha de evaluación	Ingresos propios	7 docentes evaluados en su práctica
			3.2 Aplicación del instrumento de evaluación y recojo de evidencias sobre el desarrollo de el plan de monitoreo.	Directivo Docentes					x		-Registro fotográfico	Ficha de autoevaluación	Ingresos propios	
			3.3 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo a partir de la valoración y en base a las evidencias)	Directivo Docentes					x		-Planificación de dialogo reflexivo	Cuaderno de campo	Ingresos propios	
			3.4 Diálogo crítico reflexivo para la evaluación de las actividades del plan de monitoreo y acompañamiento.	Directivo Docentes					x		-Acta de compromisos		Ingresos propios	

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

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

La Evaluación y Monitoreo de la implementación del Plan de Acción, implica la identificación de alguna posibles dificultades que podrían presentarse en su ejecución, tal es el caso de las que continuación se presentan, ante la cuales se han propuesto algunas medidas correctivas con el objeto de garantizar la efectividad.

OBJETIVOS	RIESGOS	MEDIDAS ADOPTADAS
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	Los docentes solo se preparan para el desarrollo de su sesión el día que saben que van a ser monitoreados.	Visitas al aula inopinadas Realizar con frecuencia preguntas a los estudiantes.
Acompañar la práctica docente con liderazgo pedagógico a través talleres de aprendizaje y círculos de interaprendizaje dirigido a todos los docentes, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora y procesos pedagógicos.	Docentes arraigados con la práctica pedagógica tradicional.	Realizar diálogo profesional personalizado Proveerlos de material audiovisual del desarrollo de sesiones modelo o desarrollar sesiones compartidas.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Reclamos por los docentes sobre los instrumentos de evaluación a ser aplicados	Realizar jornadas de reflexión sobre la importancia de los instrumentos de evaluación en la mejora de la calidad educativa.

Figura 6. Riesgos y medidas adoptadas en el Plan de Acción

8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del Plan de Acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del Plan de Acción; además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de la misma. El cuadro de presupuesto está constituido por la columna de actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	PERIODO	COS-TO	FINANCIA MIENTO
Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia en el aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la I.EE	Abril	S/7.00	Recursos propios
	1.2 Elaboración y publicación del Cronograma de Monitoreo	Abril	S/2.00	Recursos propios
	1.3 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita)	Abril	S/2.00	Recursos propios
	1.4 Procesamiento y socialización, de resultados y de la primera visita	Abril		Recursos propios
	1.5 Elaboración del informe de monitoreo diagnóstico	Julio	S/2.00	Recursos propios
	1.6. Elaboración de plan de monitoreo de acompañamiento personalizado.	Abril		Recursos propios
	1. 7 Visita individualizada al aula para determinar los logros alcanzados y luego sistematizarlas y socializarlas con el docente monitoreado.	mayo a octubre	S/2.00	Recursos propios
	1.8. Elaboración y evaluación de informes de visita de acompañamiento pedagógicos.	Octubre	S/2.00	Recursos propios
	1.9 Elaboración de informe final de monitoreo.	Octubre	S/2.00	Recursos propios
Acompañar la práctica docente con liderazgo pedagógico	2.1 Coordinación con el especialista territorial de la UGEL quien desarrollará el taller de aprendizaje sobre estrategias comprensión lectora, previendo	Abril	S/2.00	Recursos propios

a través de talleres de aprendizaje y círculos de interaprendizaje dirigido a todos los docentes, para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora y procesos pedagógicos.	recursos y materiales pertinentes para la efectividad de su desarrollo.			
	2.2. Ejecución de los 03 círculo de inter aprendizajes sobre procesos pedagógicos	mayo, julio y septiembre	S/ 21.00	Recursos propios
	2.3 Ejecución de 03 talleres de fortalecimiento sobre errores en la comprensión lectora teniendo como base el informe resultados de monitoreo.	mayo, julio y septiembre	S/ 60.00	Recursos propios
	2.4 Evaluación de los talleres y los círculos de interaprendizaje	septiembre y octubre	S/7.00	Recursos propios
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	3.1 Elaboración y socialización de cronograma de evaluación	Abril	S/7.00	Recursos propios
	3.2 Aplicación del instrumento de evaluación y recojo de evidencias sobre el desarrollo de el plan de monitoreo.	julio, agosto y septiembre	S/7.00	Recursos propios
	3.3 Retroalimentación formativa (diálogo reflexivo a partir de la valoración y en base a las evidencias).	julio y agosto	S/7.00	Recursos propios
	3.4 Diálogo crítico reflexivo para la evaluación de las actividades del plan de monitoreo y acompañamiento.	septiembre y octubre	S/7.00	Recursos propios

Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica, de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N°80164, distrito de Huamachuco, provincia Sánchez Carrión.

El Módulo cero de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el bajo nivel de comprensión de textos escritos en los estudiantes del IV Ciclo de la IE N°80164, así mismo con el desarrollo de talleres relacionados a la alfabetización digital no ha permitido hacer uso óptimo de las TIC que por consiguiente nos ha servido para realizar las actividades investigadoras y así poder realizar los trabajos efectuados en cada módulo

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional que nos llevó a determinar el problema que requiere la más pronta solución, en este caso el bajo nivel de comprensión de textos escritos. En relación al Módulo 2, se procedió a analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de mapa de proceso con el propósito de establecer una cadena de valor.

El Módulo 3 referido a la participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática de comprensión lectora; y además se elaboró el informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el cuestionario a los docentes. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: ficha de monitoreo al docente en el aula y el cuestionario con preguntas abiertas a los docentes, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones

de los docentes sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre la participación de los padres de familia en el desarrollo de la comprensión lectora de sus hijos.

Por otra parte, en el Módulo 4 desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterio; así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de comprensión de textos escritos, planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución.

En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo; lo cual me ha permitido mejorar enormemente mi gestión escolar con liderazgo pedagógico; por lo tanto el desarrollo de los cinco módulos ha sido de mucho avance en el mejoramiento de mi rol como directivo; así mismo el desarrollo habilidades interpersonales ha fortalecido mi autoestima y esto ha repercutido significativamente en la mejora de las buenas relaciones entre los actores educativos.

10. Lecciones Aprendidas

- Se logró identificar un conjunto de aprendizajes sobre aquellos aciertos y desaciertos en el proceso vivenciado, reconociendo que:
- Es necesario partir de un diagnóstico a través del uso de instrumentos bien estructurados que nos permitan identificar con claridad los problemas que afectan el logro de aprendizaje en los estudiantes de cada una de nuestras IE. Estos instrumentos determinarán con precisión las causas que originan al problema, así como también sus efectos en los aprendizajes.
- Reconocer que es necesario empoderarse de los diferentes procesos de gestión de la IE tal como: Procesos Estratégicos Liderazgo Pedagógico, Procesos Misionales Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar y los Procesos de Soporte al Funcionamiento de la IE.
- La importancia del trabajo colaborativo en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa.
- Empoderarme sobre el concepto y perfiles de un buen líder pedagógico teniendo en cuenta las cinco dimensiones básicas determinadas en diferentes estudios realizados en muchos países del mundo por la Profesora Viviane Robinson. Directora Académica, University of Auckland.
- Se aprendió a cómo gestionar la convivencia escolar teniendo la idea clara, como factor importante en el quehacer educativo y que esto se manifiesta con el desarrollo o puesto en práctica a través de los siete enfoques transversales del Currículo Nacional de Educación Básica Regular.
- Dialogar con los docentes sobre la importancia del monitoreo, acompañamiento y evaluación; estableciendo una cultura evaluativa, a fin de romper mitos que desvirtúan el verdadero sentido de la evaluación. También se aprendió que es importante que toda la comunidad educativa participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes. debe desplazar la idea de que solo el directivo es el único responsable del monitoreo.

REFERENCIAS

- Gutierrez, C y Salmeron, H, (2012). *Estrategias de comprensión lectora: enseñanza y evaluación en educación primaria*. Granada, España. Editorial Profesorado.
- Consejo Nacional de Educación (2007). *Programa de Acompañamiento Pedagógico. Para mejorar los aprendizajes en las Instituciones Educativas de áreas rurales*. Lima, Perú. Editorial CNM.
- Ministerio de Educación del Perú (2010). *Orientaciones para el acompañamiento pedagógico en el marco del PELA*. Lima, Perú. Editorial MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú (2016). *Propuesta de lineamientos para la gestión de la convivencia escolar*. Documento de trabajo. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Lima, Perú. Editorial MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Compromisos de gestión escolar*. Lima, Perú. Editorial MINEDU
- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Rutas de Aprendizaje versión 2015*. Lima, Perú. Editorial MINEDU
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Compromisos de gestión escolar*. Lima, Perú. Editorial MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Estrategias de aprendizaje para desarrollar los distintos niveles de comprensión*. Auto instructivo. Lima, Perú. Editorial MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Orientaciones generales acerca de las herramientas pedagógicas: unidades didácticas y sesiones de aprendizaje*. Material de trabajo Jornada Escolar Completa Secundaria. Lima, Perú. Editorial MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Propuesta pedagógica del reforzamiento de competencias comunicativas y matemáticas de estudiantes de 2do grado de educación secundaria de II.EE. del modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa*, Material de trabajo Jornada Escolar Completa Secundaria. Lima, Perú. Editorial MINEDU.
- Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Orientaciones para el coordinador pedagógico*. Lima, Perú. Editorial MINEDU.
- Sánchez M. (2006). *De la Capacitación hacia la Formación en Servicio de los Docentes. Aportes a la política (1995-2005)*. Lima, Perú: Editorial MINEDU
- Sánchez, E. (s/f) *Taller de lectura y redacción*. México: Thomson.
- Unesco (s/f). Página web oficial. *Normas en la redacción del informe*. Recuperado el 29 de junio de 2013 de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/underwater-cultural-heritage/unesco-manual-for-activities-directed-at-underwater-cultural-heritage/unesco-manual/reporting/report-writing-guideline>

