

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 N° 80267 DEL DISTRITO DE SALPO, PROVINCIA OTUZCO - UGEL OTUZCO - LA LIBERTAD.

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

VERA IBAÑEZ, Willam Henry

La Libertad – Perú

2018

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	45
10. Lecciones Aprendidas.....	47
Referencias.....	48

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	8
<i>Figura 2.</i>	Análisis de resultados del Diagnóstico.....	13
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	17
<i>Figura 4.</i>	Matriz del Plan de Acción.....	38
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	41
<i>Figura 6.</i>	Riesgos y medidas a adoptar de los objetivos.....	43
<i>Figura 7.</i>	Presupuesto de Plan de Acción.....	44

Introducción

El presente trabajo académico se elaboró partiendo de un proceso de reflexión y análisis de las situaciones y dificultades que se presentan en nuestra institución educativa, las cuales no permite la consolidación de nuestros objetivos y metas, ante esta dificultad presentada, surgió de la necesidad de dar solución al problema: nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, en el área de Comunicación de los estudiantes de la IE N° 80267 del distrito de Salpo, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad, se empleó técnicas de recolección de información como cuestionarios y una metodología de procesos que nos llevó a concluir en el presente trabajo académico.

Para plantear la propuesta se ha realizado el análisis de las alternativas de solución frente a la problemática priorizada de la institución educativa; definiéndose como alternativa de solución más pertinente y viable la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica (MAE) a la docente del IV Ciclo de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 80267 en el área de Comunicación, así como otras áreas, en el sentido que esta propuesta es más trascendental en el logro de aprendizajes y en la promoción de mayores cambios en la institución educativa.

Este documento es el resultado de un trabajo minucioso, como primer apartado se presenta la caracterización del contexto socio cultural de la institución educativa donde se desarrolla la experiencia, con la finalidad de identificar las debilidades y fortalezas, con estos insumos se formula la problemática con ayuda del árbol de problema para identificar las causas y los efectos que afecta el trabajo diario de la docente, en un segundo apartado se realizó el diagnostico pertinente, donde después de aplicar los instrumentos adecuados se obtienen resultados cuantitativos y cualitativos, con los cuales se busca mejorar la calidad de los aprendizajes en los niveles de comprensión de textos escritos, estableciendo las deficiencias de la docente al aplicar el enfoque comunicativo y los procesos pedagógicos y didácticos en las sesiones de aprendizaje.

En un tercer apartado se observa el rol como líder pedagógico, donde los problemas presentados en el trabajo de la docente monitoreada, se tratará teniendo en cuenta las dimensiones del liderazgo de Viviane Robinson, de igual manera vemos el

planteamiento de alternativas de solución referidos al problema sobre la competencia comprende textos escritos, se elabora los objetivos específicos y se busca alternativas de solución teniendo en cuenta el MAE, así como la participación de los padres de familia; también se especifica los procesos y compromisos de gestión y el MBDDirectivo. Finalmente se detalla la sustentación de las alternativas de solución priorizadas, se tiene en cuenta todo lo referido al marco conceptual del monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, así como algunos otros temas referidos a dar solución a nuestro problema.

En el sexto apartado está referido al Plan de Acción, acá se observa el objetivo general y los objetivos específicos teniendo en cuenta que estos conlleven a mejorar la práctica pedagógica de la docente en relación a la competencia comprende textos escritos y la alternativa de solución el MAE, para esto se elabora una Matriz de Plan de Acción para ver qué actividades se ejecutarán, las metas que se plantean, el cronograma y los responsables de su ejecución.

En el apartado séptimo se refiere a la planificación y elaboración del MAE con el cual se evaluará el avance del Plan de Acción planteada en el apartado anterior. Por otro lado, en el octavo apartado, se muestra el presupuesto, mientras que en el noveno acápite se describe como los módulos de estudio han permitido la elaboración del presente trabajo académico, en el décimo acápite se hace referencia a las lecciones aprendidas del director respecto a su rol como líder pedagógico, respecto a plantear soluciones frente a los problemas educativos. Para luego concluir con las referencias bibliográficas.

Los actores educativos de nuestra IE motivados y dirigidos por el liderazgo del director, son piezas claves para dar solución al problema priorizado, se observa que todos los actores educativos están comprometidos con los objetivos y metas, en tal sentido se suman esfuerzos que contribuyan a plantear alternativas de solución y llevar a cabo nuestro plan, la finalidad será mejorar la calidad de los docentes y los procesos de aprendizaje dentro de un entorno de convivencia adecuado para nuestros estudiantes y elevar el nivel de satisfacción de aprendizajes.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80267

La Institución Educativa N° 80267 se encuentra ubicada en el caserío de Sixa, distrito de Salpo, provincia de Otuzco y departamento de La Libertad; jurisdicción de la UGEL-Otuzco, a 50 km de la ciudad de Otuzco, a una altura de 3 469 msnm. El caserío de Sixa está ubicada en las faldas del cerro Quinga en un terreno empinado, en el habitan un aproximado de 50 familias, su principal actividad económica es la agricultura y en menor cantidad la ganadería (ovina, vacuna) y la producción de papa seca y cuajadas. Su clima es frío, la temperatura desciende en los meses de junio a setiembre y con lluvias fuertes de noviembre a marzo. Los servicios básicos con los que cuenta el caserío son: educación, agua no potable, desagüe, luz eléctrica, telefonía móvil, señal de cable y transporte hacia la capital provincial y departamental.

Los terrenos agrícolas con los que cuentan son aptos para la agricultura, en especial para la siembra de papa amarilla (Huairo, Huevo de Indio y Peruanita), además el 30% de las familias cuentan con agua para riego durante todo el año, lo cual facilita la siembra de papa todo el tiempo, mejorando así sus ingresos económicos. Gran parte de las familias tienen un nivel de instrucción medio inferior. En los últimos años la población disminuyó considerablemente debido a la falta de fuentes de trabajo y oportunidades de desarrollo, de 90 familias en el 2005 a 50 familias en la actualidad; esto se refleja en la disminución de la población escolar de 85 a 20 estudiantes.

En la actualidad la Institución Educativa N° 80267 brinda sus servicios educativos en el nivel primario a toda la comunidad de Sixa y alrededores, formando estudiantes líderes, emprendedores, creativos, críticos, investigadores, capaces de resolver problemas, se caracteriza por ser multigrado, es atendida por dos docentes, uno nombrado que es el director designado que a la vez cumple funciones de docente de aula, con liderazgo pedagógico y solvencia moral ejemplar y uno contratado, quienes, en la actualidad atiende a una población escolar de 20 alumnos entre niños y niñas, matriculados y distribuidos en seis grados.

También se cuenta con un Programa No Escolarizado de Inicial (PRONOEI) dentro de la institución educativa, al cual se le presta dos ambientes y el mobiliario suficiente para todos los estudiantes asistentes, quienes son atendidos por una promotora pagada por la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Otuzco, se tiene 16 padres de familia, quienes participan eficientemente en el quehacer educativo, quienes trabajan con el propósito de lograr nuestros objetivos y alcanzar nuestra visión y misión.

El local de la Institución Educativa N° 80267 es propio, se encuentra inscrito y saneado en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) con número de partida 11069224, a nombre del Ministerio de Educación (MINEDU), con un área total de 10, 767.81 M2, cuenta con tres construcciones; la primera fue construida por la comunidad en el año de 1966, sus paredes son de tapial, techos de eternit y pisos de tierra, la segunda construida por la municipalidad de Salpo el año 1999, con paredes de adobe, techo de teja y piso de cemento, la tercera, un pabellón de dos pisos, construida de material noble, con pisos de cerámica, en el año 2016 por el Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED).

La IE en su totalidad se encuentra cercado con una pared construida de ladrillo y cemento, al ingresar por el portón principal a la mano derecha se encuentran tres aulas construidas de adobe y techo de teja, al frente encontramos los servicios higiénicos contruidos de material noble y enchapados en cerámica en un total de cinco inodoros, por el lado izquierdo tenemos ocho ambientes contruidos de tapial con pisos de cemento, a continuación están los ambientes contruidos por el PRONIED, consta de un pabellón de dos pisos, divididas en tres aulas, una dirección, un almacén, servicios higiénicos y una loza deportiva, equipados con equipo tecnológico, contamos con el servicio de alcantarillado público, energía eléctrica y agua de red pública no potable, un campo de futbol, un terreno amplio para cultivo y un salón amplio para actividades.

La relación existente con toda la comunidad es de lo más cordial y participativa, por lo que se cuenta con el apoyo directo de las diferentes organizaciones externas, como son: Teniente Gobernador, Agente Municipal, Juez de Paz, Vaso de Leche y club deportivo. Las organizaciones internas con las que cuenta la Institución Educativa son Asociación de Padres de Familia (APAFA), Consejo Educativo Institucional (CONED), Municipio Escolar y el Programa Nacional de Alimentación Escolar (QALI WARMA), todas estas instituciones promueven la participación de toda la comunidad educativa desde el ámbito que les corresponde, asesorados por el líder pedagógico en busca de

una mejor calidad de vida, todo esto permitirá mejorar el logro de los aprendizajes de todos los estudiantes, revirtiendo los últimos resultados obtenidos en la ECE.

Son fortalezas institucionales la predisposición de la docente en conocer las características de los estudiantes: ritmos, estilos, niveles de aprendizaje y a ser monitoreada; contamos con estudiantes predispuestos a mejorar la comprensión de textos escritos. Los padres de familia participan mayoritariamente y activamente en las charlas de orientación, asambleas, trabajos de mejora de infraestructura, alimentación escolar y apoyo a los estudiantes en el trabajo de cultivo del biohuerto institucional. También se mantiene un agradable ambiente de convivencia institucional entre todos los agentes educativos.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Con los resultados de los aprendizajes obtenidos de la Evaluación Censal de los Estudiantes (ECE) los años 2015 y 2016, así como los registros oficiales y las actas de evaluación, se realizó el análisis correspondiente y se formuló el problema: “Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, de los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular, de la Institución Educativa N° 80267, del distrito de Salpo, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad”.

Entre las causas que han provocado este problema, tenemos el escaso monitoreo y acompañamiento a la docente por parte del líder pedagógico, debido a que el directivo tiene aula a cargo y una recargada laboral administrativa, lo cual no permite hacer un seguimiento de manera frecuente a la docente. El factor importante relacionado con esta causa es la planificación del monitoreo y acompañamiento, por lo que no se cumple con la elaboración de este plan. Al no existir un monitoreo y acompañamiento planificado y sistemático, la docente no recibe las orientaciones adecuadas con respecto a la mejora de su trabajo pedagógico, improvisando así el desarrollo de sus sesiones de aprendizaje; Por ello se plantea la elaboración del Plan de Monitoreo y Acompañamiento de manera participativa y consensuada para su ejecución.

Otra de las causas es el poco conocimiento del enfoque y procesos didácticos del área de Comunicación, donde se evidencia que la docente por su desconocimiento hace

poco uso de estos durante la elaboración y desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Entre los factores que se relacionan son las capacidades profesionales de los docentes, donde vemos a la docente que no muestra la preocupación por capacitarse y el conformismo en su labor diaria, reflejado en el bajo nivel de aprendizaje de los estudiantes. Esto ha provocado que en las sesiones de aprendizaje no se utilice adecuadamente los procesos didácticos del área de Comunicación. Esta situación se puede revertir mediante la realización de capacitaciones por parte del directivo, previa coordinación.

El escaso uso de materiales y recursos educativos por parte de la docente, es otra de las causas, evidenciándose que al momento de desarrollar las sesiones de aprendizaje desconoce de las estrategias para usar adecuadamente los materiales y recursos educativos. El factor importante relacionado a este problema es el desarrollo de capacidades profesionales de la docente, debido a la escasa participación en capacitaciones programadas por las entidades superiores. Esto genera que los estudiantes tengan escasas oportunidad para desarrollar sus capacidades lectoras, haciendo las clases aburridas y poco significativas, lo cual dificulta la mejora de los aprendizajes. Se mejorará esta situación con la realización de círculos de interaprendizaje con temas sobre estrategias del uso de materiales didácticos.

También, otra de las causas es la inadecuada elaboración y aplicación de los instrumentos de evaluación a los estudiantes por la docente, generando que estos no sean evaluados teniendo en cuenta su ritmo y estilo de aprendizaje. Esta causa tiene relación con el factor de capacidades de los docentes, debido que los instrumentos de evaluación elaborados no son los correctos. Esto genera que la docente tenga una escasa precisión en el nivel de logro real de los aprendizajes de los estudiantes; situación que puede ser revertida a través del trabajo colegiado.

Como última causa del problema tenemos el escaso involucramiento de los padres de familia en la mejora de los aprendizajes de sus hijos, generando desmotivación en los estudiantes por cumplir con sus trabajos escolares. El factor relacionado está referido gestión de la convivencia, el cual se ve afectado por el escaso apoyo que brindan los padres de familia, no cumpliendo con sus acuerdos y responsabilidades establecidas, debido a que la mayor parte de su tiempo lo dedican a sus trabajos agrícolas. Esto genera que los estudiantes no tengan en casa el apoyo necesario en su trabajo educativo, generando la desmotivación en ellos. Se podrá revertir esta situación a través de la realización de jornadas y encuentros con padres de familia.

El problema se puede superar si se atiende directamente las causas que lo originan, para esto se debe realizar un trabajo conjunto con toda la comunidad educativa, el líder pedagógico como gestor de este cambio desarrollará un monitoreo permanente y participará de capacitaciones, círculos de interaprendizaje, trabajo colegiado y jornadas con padres de familia, con esto se logrará mejorar los hábitos lectores de los estudiantes, se motivará a la docente para participar de las actividades programadas y propicie su auto capacitación en estrategias lectoras y en la mejora de su práctica pedagógica, se cuenta para ello con ambientes, materiales tecnológicos y servicios necesarios para poder implementar y desarrollar las actividades propuestas.

A continuación, se presenta el árbol de problemas, con el problema identificado, sus respectivas causas y consecuencias, problema que surgió luego de realizar el diagnóstico respectivo y análisis de las debilidades y fortalezas que se presentan en nuestra institución educativa, se identificó las causas que originaban este problema y las consecuencias que traerían en el logro de los aprendizajes de los estudiantes y las metas planteadas por la institución educativa.

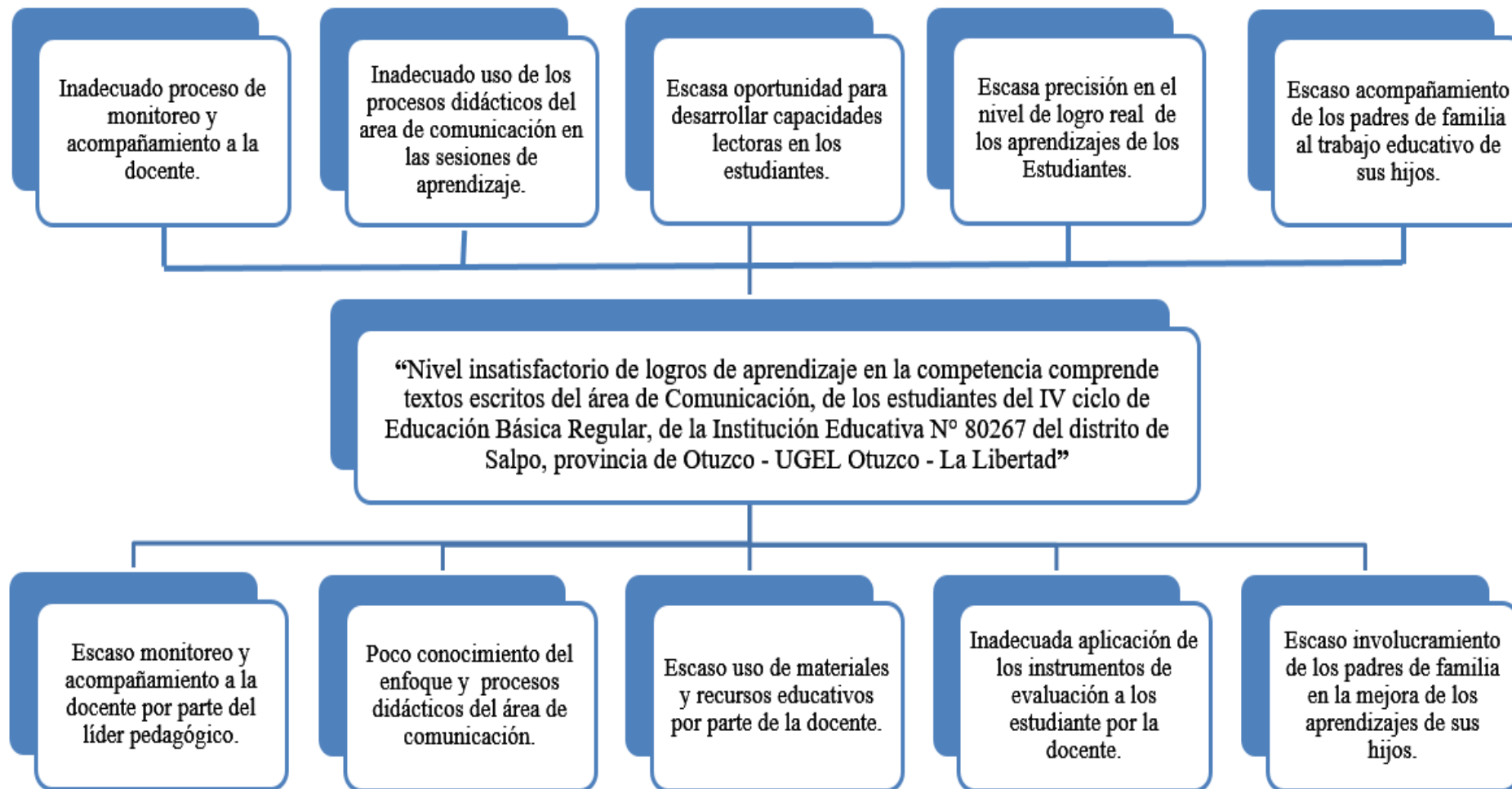


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. En lo referente al conocimiento y aplicación de los procesos didácticos y del enfoque del área la docente alcanzó 75% de los ítems no logrados, esto significa que se encuentra en nivel de inicio, se ve que tiene dificultades para elaborar su programación curricular teniendo en cuenta el enfoque del área de Comunicación y los procesos didácticos, dentro de sus sesiones de aprendizaje, haciéndolos poco significativas y rutinarias, esto permite afirmar el desinterés por capacitarse y auto capacitarse, originando que no mejore el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en sus estudiantes; esta competencia es importante porque permite que el estudiante comprenda textos escritos de diferente complejidad en diversas situaciones comunicativas, tomando una postura personal sobre lo leído.

En lo referente a la utilización de materiales y recursos la docente alcanzó un 67% en los ítems no logrados en las sesiones de aprendizaje, encontrándose en el nivel inicio, se deduce que la docente utiliza los materiales y recursos educativos con poco sentido pedagógico y didáctico, los estudiantes solo los manipulan, sin construir un aprendizaje, provocando la distracción y el desorden, usados con carácter ilustrativo no permitiendo pensar y razonar, debido que la docente no recibe capacitación en el manejo de estos kits, esto se mejorará con la realización de círculos de interaprendizaje sobre estrategias del uso de materiales didácticos. Estos medios y recursos facilitan la enseñanza y el aprendizaje, dentro del contexto educativo, estimulando la función de los sentidos para acceder de manera fácil a la adquisición de habilidades, actitudes o destrezas.

En lo referido a la aplicación de instrumentos de evaluación la docente alcanzó un 70% en los ítems no logrados durante la sesión de aprendizaje lo que indica que se encuentra en el nivel inicio, esto se debe a que no utiliza los instrumentos adecuados para la evaluación de los estudiantes, trayendo como consecuencia una inadecuada retroalimentación, generado por la escasa precisión en el nivel de logro real de los aprendizajes en los estudiantes; pues estos instrumentos son el conjunto de herramientas y prácticas diseñadas para que los profesores puedan obtener información precisa sobre la calidad del aprendizaje de sus estudiantes, determinar cómo aprenden y qué

aprenden, así como para para promover un aprendizaje significativo. Esta situación se puede revertir a través de la participación en el trabajo colegiado.

2.1.2 Resultados cualitativos. Respecto al monitoreo y acompañamiento que realiza el director, la docente entrevistada afirma que el monitoreo y acompañamiento se realiza con poca frecuencia, dándole más importancia a la autoevaluación, tampoco se generan espacios para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de las situaciones a mejorar durante la práctica docente. Al respecto el MINEDU (2014) el monitoreo pedagógico influye positivamente en el desempeño profesional de los docentes, quienes con las tareas de acompañamiento y capacitación se logrará mejorar el desempeño de los docentes. El ideal para lograr el mejoramiento de la calidad del servicio de la Institución Educativa, se encuentra en el reconocimiento y enfrentamiento de los problemas, incluyendo los más pequeños, para lograr paradigmas útiles con el proyecto institucional.

También se evidencia el escaso involucramiento de los padres de familia en la mejora de los aprendizajes de sus hijos, generando desmotivación en los estudiantes por cumplir con sus trabajos escolares poca participación y apoyo de los padres de familia. Esto se solucionará fomentando la participación de los padres de familia en la IE, por lo que es necesario que los docentes faciliten la participación de los padres en la institución educativa, haciendo posibles resultados positivos para todos, no solo para los estudiantes, sino también para la familia y ellos mismos, a través de la realización de jornadas y encuentros con padres de familia.

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

El problema en torno al que gira el presente trabajo académico es el nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80267 del distrito de Salpo, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad. Este problema ha sido priorizado luego de realizar un diagnóstico con participación de todos los agentes educativos.

Para el análisis del resultado de los instrumentos cuantitativos se afirma que la docente tiene dificultades al seleccionar el uso de estrategias para la enseñanza de la comunicación y al manejar los procesos pedagógicos y didácticos del área, así como no está actualizada en el manejo de los materiales didácticos que proporciona el MINEDU, la cual está relacionado con el proceso (PO02.1) referido a la realización de la programación curricular, por otro lado también vemos que la docente tiene dificultades al usar los instrumentos de evaluación a los estudiantes, el cual está referido con el proceso (PO04.5) certificar aprendizajes.

Al no cumplirse con los procesos de gestión que se encuentran implicados, tampoco se cumple con los compromisos de gestión relacionados al progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes, involucrando al directivo en la competencia 3 del MBD Directivo, como es: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.

Asimismo, con respecto al instrumento cualitativo, la docente considera que no se cuenta con un plan actualizado de monitoreo y acompañamiento, por lo tanto, la información recogida no se procesa adecuadamente, no permitiendo una adecuada retroalimentación, por lo tanto no se generan espacios para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de las situaciones a mejorar durante la práctica docente, esto está referido al proceso (PO03.3) referido a la realización del acompañamiento pedagógico; también, la docente afirma que el apoyo de los padres de familia es escaso, lo que se demuestra en la desmotivación de los estudiantes, esto está referido con el proceso (PO05.4) referido a vincular la IE con la familia.

Al no cumplirse con los procesos de gestión, tampoco se está cumpliendo con el compromiso referido a acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa, relacionándose directamente con el marco del buen desempeño directivo en el dominio 1 respecto a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y en la competencia 6: donde se gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE, a través del acompañamiento sistemático a la docente y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

El reto que tiene el directivo es mejorar los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, por lo tanto, el director debe promover la capacitación en el conocimiento de estrategias para la comprensión de textos escritos, así como en el uso y manejo de materiales educativos del MINEDU.

Por tal motivo se programará y desarrollarán capacitaciones, círculos de interaprendizaje, trabajo colegiado y jornadas con padres de familia que ayuden a cumplir con el reto planteado.

Como desafío se plantea sistematizar la información recogida en una data de monitoreo y acompañamiento para ir evaluando el nivel de avance de la docente y que esto se evidencie en su práctica pedagógica. Para ello es necesario propiciar las comunidades profesionales de aprendizaje donde se dé el intercambio de experiencias exitosas en el desarrollo del área de Comunicación, mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, trabajo colaborativo y participación permanente de los padres de familia de la Institución Educativa N° 80267 en el apoyo que le deben brindar en casa a sus hijos para mejorar sus aprendizajes.

Se presenta el siguiente cuadro donde se describe los resultados de la aplicación de los instrumentos cualitativos y cuantitativos aplicados con respecto al problema planteado, para luego relacionarlos con los procesos de gestión, compromisos de gestión y Marco del Buen Desempeño Directivo, teniendo una visión global en relación a las diferentes responsabilidades que tiene un directivo en el trabajo diario en su institución educativa.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>“Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, en los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa N° 80267 del distrito de Salpo, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad”</p>	<p>Resultados cuantitativos: En lo referente al conocimiento y aplicación de los procesos didácticos y del enfoque del área la docente alcanzó 75% de los ítems no logrados, esto significa que se encuentra en nivel de inicio, generando dificultades para elaborar su programación curricular, originando que sus sesiones de aprendizaje sean poco significativas y rutinarias, no logrando mejorar el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en sus estudiantes; esta competencia es importante porque permite que el estudiante comprenda textos escritos de diferente complejidad en diversas situaciones comunicativas, tomando una postura personal sobre lo leído.</p> <p>En lo referente a la utilización de materiales y recursos la docente alcanzó un 67% en los ítems no logrados en las sesiones de aprendizaje, encontrándose en el nivel inicio, al no utilizar los materiales y recursos educativos con sentido pedagógico y didáctico, los estudiantes solo los manipulan, sin construir un aprendizaje, provocando la distracción y el desorden, ya que estos medios y recursos facilitan la enseñanza y el aprendizaje, dentro del contexto educativo, estimulando la función de los sentidos para acceder de manera fácil a la adquisición de habilidades, actitudes o destrezas.</p> <p>En lo referido a la aplicación de instrumentos de evaluación la docente alcanzó un 70% en los ítems no logrados durante la sesión de aprendizaje, lo que indica que se encuentra en el nivel inicio, al no utilizar los instrumentos adecuados, se obtiene escasa precisión en el nivel de logro real de los aprendizajes en los estudiantes, no permitiendo una adecuada retroalimentación; se debe utilizar estos instrumentos adecuadamente ya que son las herramientas diseñadas para que los profesores puedan obtener información precisa sobre la calidad del aprendizaje de sus estudiantes, determinar cómo aprenden y qué aprenden.</p>	<p>PO04 Gestionar los aprendizajes. PO04.5 certificar aprendizajes. PO02 Preparar las condiciones para la gestión de los aprendizajes. PO02.1 Realizar la programación curricular.</p>	<p>Compromiso 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes.</p>	<p>Competencia 3: Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros.</p>

	<p>Resultados cualitativos: Respecto al monitoreo y acompañamiento, la docente afirma que se realiza con poca frecuencia, dándole más importancia a la autoevaluación, tampoco se generan espacios para la asesoría que permita hacer un análisis crítico reflexivo de las situaciones a mejorar durante la práctica docente. Esto se debe revertir ya que el monitoreo a la docente por parte del director, como líder pedagógico, constituyen una oportunidad para ofrecer asesoría continua, planificada, contextualizada e interactiva, a partir de la observación de su práctica pedagógica, todo ello orientado a la mejora de la calidad de los aprendizajes en los niveles de comprensión lectora de los estudiantes.</p> <p>También se evidencia el escaso involucramiento de los padres de familia en la mejora de los aprendizajes de sus hijos, generando desmotivación en los estudiantes por cumplir con sus trabajos escolares, debido a la poca participación y apoyo de los padres de familia. Esto se solucionará fomentando la participación de los padres de familia en la IE, por lo que es necesario que los docentes faciliten la participación de los padres en la institución educativa, haciendo posibles resultados positivos para todos, no solo para los estudiantes, sino también para la familia y ellos mismos, a través de la realización de jornadas y encuentros con padres de familia.</p>	<p>PO03 Fortalecer el Desempeño Docente. PO03.3 Realizar acompañamiento Pedagógico. PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación. PO05.4 Vincular la IE con la familia.</p>	<p>Compromiso 4: Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en la IE</p>	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su 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.</p>
--	--	---	--	--

Figura 2. Análisis de resultados del Diagnóstico.

3. Caracterización del Rol Como Líder Pedagógico

Teniendo en cuenta la importancia del director como líder pedagógico, se plantean alternativas de solución teniendo en cuenta las dimensiones del liderazgo establecidas por Viviane Robinson, citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016). La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y según el problema priorizado se plantea establecer como meta sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación en la Institución Educativa N° 80267 del caserío de Sixa, en base a los compromisos de gestión de la mejora del aprendizaje, para ello se debe establecer con la docente que el 70% de los estudiantes logren analizar los textos que lee y los demás estudiantes estén en logro previsto.

La segunda dimensión es la obtención y uso estratégico de los recursos. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea que en las sesiones de aprendizaje se debe asegurar el buen uso de los materiales educativos entregados por el MINEDU, los cuales son necesarios para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes. Para que se pueda lograr un buen uso de los materiales educativos, estos deben estar organizados de acuerdo a las edades, contenidos, intereses y estructura del texto que ayuden al desarrollo de la competencia comprende textos escritos. Además, se debe brindar capacitación a la docente sobre el uso de los recursos educativos, con la finalidad de optimizar el uso de todos los recursos disponibles en la IE y poder generar mejores condiciones de aprendizaje de los estudiantes en el área de Comunicación.

La tercera dimensión según Robinson es la Planificación, coordinación y evaluación del currículo. En referencia a esta dimensión y al problema priorizado, el propósito es el involucramiento directo en el soporte y evaluación de la enseñanza a través de las visitas continuas al aula, lo cual servirá para reflexionar, planificar, coordinar y revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente en el área de Comunicación, poniendo énfasis en el enfoque comunicativo. Realizar el monitoreo es ver sus debilidades y fortalezas para alinearla a las metas de aprendizaje en el área de Comunicación del IV ciclo de EBR. Con esta dimensión se permitirá realizar la retroalimentación oportuna y lograr la mejora de su práctica pedagógica, elevando así la mejora de los aprendizajes.

En lo referente a la cuarta dimensión, promover y participar el aprendizaje y el desarrollo docente, con respecto a esta dimensión y problema priorizado, la dirección asume un liderazgo con involucramiento en el fortalecimiento de capacidades de la docente, promoviendo la participación activa en las jornadas de reflexión, círculos de interaprendizaje, comunidades profesionales de aprendizaje, con temas referidos a estrategias para la comprensión de textos escritos, siendo el difusor y promotor de las actualizaciones que permita mejorar la enseñanza aprendizaje. Esto ayudará a la socialización de información pedagógica, didáctica y experiencias exitosas que facilite su práctica pedagógica y por supuesto el logro de mejores aprendizajes en todos los estudiantes a su cargo.

Finalmente, en la quinta dimensión que propone Viviana Robinson, es asegurar un ambiente ordenado y de soporte, es decir, promover un entorno acogedor, con espacios distribuidos según las necesidades de los estudiantes, con el involucramiento, la predisposición y el tiempo de la docente, siendo muy importante también el trato que se les brinde, para tener un clima de confianza y afectivo que necesitan los estudiantes, pues, el propósito es proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, reduciendo presiones externas e interrupciones con la finalidad de establecer un ambiente ordenado, acogedor y de soporte dentro y fuera del aula, con lo cual lograremos mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

Identificado el problema se buscó las alternativas de solución, teniendo en cuenta las cinco dimensiones del liderazgo establecidas por Viviane Robinson, las cuales ayudarán a dar solución a nuestra problemática, teniendo en cuenta ¿Para qué? y ¿Por qué? aplicaré estas alternativas de solución, las cuales detallamos en el siguiente cuadro:

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje del área de Comunicación en la Institución Educativa N° 80267 del caserío de Sixa, en base a los compromisos de gestión de la mejora del aprendizaje. Establecer con los docentes que el 70% de los estudiantes logren analizar los textos que lee y los demás estudiantes estén en logro previsto.	Porque la mejora de los aprendizajes exige a la comunidad educativa llegue a acuerdos den el que se evidencia dichos aprendizajes, respecto al año anterior. Para que se establezca compromisos por parte de la docente.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	Asegurar que se le dé buen uso de los materiales educativos entregados por el MINEDU, organizándolos y clasificándolos de acuerdo a sus necesidades e intereses, implementar nuestra biblioteca escolar y de aula a través de la recolección de libros en toda la comunidad y gestión a entidades públicas y particulares, los cuales son necesarios para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes. Brindar capacitación a la docente sobre el uso de los recursos educativos, para un mejor uso dentro de las sesiones de aprendizaje.	Porque para obtener los mejores logros de aprendizaje en los estudiantes, es necesario que la docente pueda contar con todos los materiales y recursos necesarios con los que cuenta la institución educativa. Para que la docente pueda utilizar dentro de sus sesiones de aprendizaje los textos, cuadernos de trabajo, materiales multiusos y recursos TIC.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Reflexionar, planificar, coordinar y revisar, retroalimentar y monitorear la práctica docente en el área de Comunicación, poniendo énfasis en el enfoque comunicativo. Retroalimentar en estrategias en el buen uso de los materiales para la mejora de la competencia comprende textos escritos.	Porque para desarrollar una buena sesión de aprendizaje es necesario tener en cuenta la planificación. Para que la docente pueda reformular sus sesiones como parte de la mejora de la planificación, así como también le permitirá realizar una buena retroalimentación.
Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	Promover la participación activa en las jornadas de reflexión, círculos de interaprendizaje, trabajo colegiado, donde se desarrolle estrategias para la comprensión de textos en el área de Comunicación, que permita mejorar la enseñanza aprendizaje.	Porque un docente que está actualizándose permanente podrá brindar una enseñanza de calidad. Para que el estudiante mejore sus aprendizajes, sea crítico y reflexivo capaz de solucionar sus propios problemas y sea un agente de cambio en su entorno.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.	Promover un entorno ordenado que permita tanto a docentes, estudiantes y padres de familia involucrarse en el proceso de aprendizaje y generar identidad con la institución; se debe promover o crear espacios al aire libre donde se promueva la lectura por placer, implementar la biblioteca de aula, organizar los libros de acuerdo a las edades e intereses y que estén al alcance de todos.	Porque permite promover la identidad, así como la valoración del docente y la mejora de los aprendizajes. Para que la convivencia en la institución educativa permita el logro de los aprendizajes.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de Alternativas de Solución

Frente a la problemática priorizada: Nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, de los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular de la IE N° 80267 del distrito de Salpo, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad; se realizó el análisis correspondiente, determinado como la alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a la docente en el área de Comunicación. Dicha elección se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente (MAE) propiamente dicho.

La reforma de la escuela requiere configurar que la gestión y el liderazgo directivo tengan una mirada integral sistémica frente a cualquier situación que se requiera abordar, lo que permitirá comprenderla, intervenir en ella y transformarla. El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa.

Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda establecer expectativas y metas para el logro de aprendizajes significativos en el desarrollo de la comprensión lectora, siendo necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación de la Institución Educativa N° 80267. Así también es necesario tomar en cuenta los recursos del contexto y los que existen en la institución educativa. El liderazgo debe promover un entorno ordenado y saludable tanto a docente, estudiantes y padres de familia quienes deben sentirse involucrados en la mejora de los aprendizajes.

Todos los compromisos de gestión escolar guardan relación con la propuesta de solución, pero la alternativa de solución permite la concreción del cuarto compromiso de la Gestión Escolar, en el que se menciona que al acompañar y monitorear la práctica pedagógica en la institución educativa incide de manera directa en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, cumpliendo así con el primer compromiso de gestión

escolar referido al progreso anual de los estudiantes, gracias a la participación de toda la comunidad por alcanzar las metas planteadas en el presente año.

Los actores de la comunidad educativa con responsabilidad se comprometen y asumen el logro de la mejora continua de los aprendizajes en los estudiantes, generando las condiciones mínimas de trabajo para emprender el reto asumido. La responsabilidad de la docente es planificar las sesiones referidas a la comprensión de textos teniendo en cuenta los momentos de la comprensión lectora, el uso de fichas de anticipación, juegos verbales, organizadores gráficos, entre otros, la responsabilidad de los padres de familia es brindar el apoyo permanente en sus hogares y los estudiantes desarrollar el hábito y la práctica lectora constante, utilizando los momentos de la lectura desarrollados por la docente. Frente a ello el reto del directivo es asegurar que todos los involucrados cumplan con sus responsabilidades asumidas.

La propuesta priorizada Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación en el aula, se plantea en el contexto de recoger información sobre el aprendizaje de la comunicación donde al estudiante le permita resolver situaciones cotidianas del contexto, cuyas actividades económicas están centradas en la compra venta de sus productos agrícolas. Es necesario elaborar un Proyecto Curricular contextualizado, pertinente a las potencialidades, necesidades y demandas de la comunidad, donde se involucre a las autoridades, instituciones sociales, estudiantes y padres de familia, el cual sea monitoreado durante su ejecución.

Para la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica se tiene que involucrar a cada uno de los procesos de la gestión escolar, en el presente informe se han tomado en cuenta los referidos al monitoreo y acompañamiento (PE03), evaluar la gestión escolar (PE03.1), monitorear el desarrollo de los procesos de la IE (PE03.3), adoptar medidas para la mejora continua desarrollo de sesiones de aprendizaje (PO04.1) y el referido a la realización de la programación curricular (PO02.1) estos procesos que inciden en la mejora continua, aportan en la generación de valor por que se relacionan unos a otros, pues, desde el MAE se obtendrá información sobre las fortalezas y potencialidades de la práctica pedagógica, así como las necesidades a mejorar a través de la asesoría y el acompañamiento.

Para mejorar y fortalecer la convivencia escolar en el marco de la escuela que queremos, se han buscado estrategias para abrir espacios de comunicación directa entre dirección-docente, docente-estudiantes, docentes-padres de familia, dirección-padres de familia y viceversa en el cumplimiento de sus roles. Cada actor asume su rol, la docente

asume su rol de mediador y facilitador de los aprendizajes. Los padres de familia son el soporte en el proceso de aprendizaje de los estudiantes por lo que se les involucra con el apoyo constante que deben brindarles en casa, además de considerar dentro de los documentos de gestión las expectativas con relación a los aprendizajes de los alumnos.

Desde que los alumnos ingresan al primer grado, participan democráticamente de todas las actividades que se programen en la institución educativa, es así que participan de la elección de sus representantes en el aula y monitorean su desempeño, participan también en la elección del Municipio Escolar, asumen responsabilidades de autorregulación de sus comportamientos. La docente ha generado espacios de juego con los estudiantes de su aula en la hora de recreo, logrando mejorar la relación estudiante – docente. También es indispensable participar en las horas designadas a las actividades de planificación colegiada, para promover el desarrollo profesional de la docente y la actualización de conocimientos pedagógicos que favorecen el logro de los aprendizajes.

El liderazgo pedagógico juega un rol muy importante, es el directivo quien tiene que coordinar, observar la práctica pedagógica, registrar la descripción de situaciones observadas, desarrollar el diálogo reflexivo, orientar la construcción de nuevos saberes, retroalimentar y orientar el compromiso para la transformación y mejora de la práctica pedagógica. Esto supone la posibilidad de hacer y hacerse preguntas específicas relativas a acciones pedagógicas recurrentes, ya que a partir de ellas será posible tomar conciencia del origen de esas formas, de hacer las cosas y de sus efectos en la formación de los estudiantes. Esta forma de proceder permite entrar a cuestionar las racionalidades del propio quehacer y considerar otras alternativas, a través de una retroalimentación adecuada y pertinente.

Después de realizado el monitoreo y acompañamiento pedagógico, se debe realizar la retroalimentación, esto quiere decir que luego de la información recogida en las observaciones realizadas a la práctica pedagógica en el aula, esta debe ser devuelta al docente para retroalimentar su trabajo, haciendo uso de herramientas precisas como la conversación y el diálogo de manera amigable, es decir de una manera compartida, analizada y comprendida entre ambos, buscando soluciones adecuadas dentro de un proceso constructivo y de apoyo emocional en su desarrollo personal y profesional del docente, para afrontar otros problemas, con incidencia en los resultados y calidad de los aprendizajes, lo que significa, según Leithwood (2009) se debe inspirar en ellos valores y prácticas adecuadas, darles autonomía en el aula, escuchar sus opiniones y sugerencias, para luego brindarles una retroalimentación individual sobre su trabajo.

Con la finalidad que la docente tome conciencia de su práctica pedagógica y asuma su responsabilidad con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes, el directivo debe promover la autoevaluación y la heteroevaluación docente mediante la aplicación de fichas de autoevaluación, jornadas de reflexión, cuestionarios y lista de cotejos, teniendo en consideración que los docentes son los mejores jueces de su trabajo. También se debe interiorizar en la docente que se sienta parte de una comunidad de mejora profesional, haciendo juicios críticos de su trabajo y el de su colega, con el fin de mejorar su práctica docente y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5. Sustentación de las Alternativas de Solución Priorizadas

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente. El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente es muy importante porque permite recoger las dificultades y fortalezas del docente observado, para luego brindar ayuda pedagógica y buscar mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico. Es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para tomar decisiones adecuadas y optimizar las dificultades encontradas.

5.1.1.1.1 Concepto de monitoreo pedagógico. Según Haddad (2002), monitoreo pedagógico es una actividad permanente la cual nos permite de manera in situ conocer como realizan los docentes su trabajo educativo, con la finalidad de ayudarlos y orientarlos para el mejoramiento de la calidad y eficiencia de los servicios educativos. Esta función consiste en recoger, analizar y procesar los datos obtenidos, que al interpretarlos se convierten en información útil para la toma de decisiones oportunas y pertinentes, los cuales nos servirá para mejorar los resultados en la gestión pedagógica. Además, el monitoreo es parte del seguimiento al quehacer pedagógico el cual nos servirá para mejorar el desarrollo de sus capacidades personales, sociales y profesionales, generando en la docente la reflexión a partir de la acción.

Es un proceso sistemático de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de los procesos pedagógicos que ocurren en el aula (MINEDU, 2013) Se puede definir al monitoreo como un proceso organizado que nos servirá para identificar los logros y debilidades de la práctica docente con la finalidad de optimizarla, esto facilitará el trabajo para que la toma de decisiones sea más objetiva.

Según el CNE (2007) sostiene que: La finalidad del monitoreo pedagógico es recoger información en el mismo lugar de los hechos, para esto se tiene que elegir los indicadores pertinentes que con un seguimiento adecuado se permitan comprobar la calidad y el logro de los insumos, procesos y productos esperados. Se concluye que monitoreo pedagógico, en el marco de la enseñanza aprendizaje, no es más que el recojo

y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para una apropiada toma de decisiones.

5.1.1.1.2 Características del monitoreo y asesoramiento pedagógico. Según el MINEDU (2014) sostiene: “Para que el monitoreo y acompañamiento pedagógico sean efectivos para el logro de los aprendizajes, debe reunir al menos cuatro características:

- Sistemático y pertinente: Porque se realiza un seguimiento secuencial y organizado a cada docente para caracterizar sus fortalezas y debilidades de la práctica pedagógica.

- Flexible y gradual: Presenta distintas alternativas de acuerdo a las necesidades de los docentes.

- Formativa, motivadora y participativa: Origina el crecimiento profesional del docente generando espacios de reflexión y de mejora continua. También origina el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.

- Permanente e integral: El acompañamiento al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos: planificación, ejecución y evaluación curricular debe ser permanente.

5.1.1.1.3 Estrategias de monitoreo pedagógico. Para la elaboración del Plan de Monitoreo se ha seleccionado estrategias que permitan recoger información veraz de manera directa tanto de la práctica docente, de los procesos pedagógicos, procesos didácticos y de las formas de interactuar docente- estudiante. Esta estrategia son la visita al aula y la autogestión.

A. Visita al Aula. Visitar el aula, significa la observación directa y personalizada, un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos de cambio, que asumen tanto el observador como la docente observada en función de los propósitos. El propósito principal es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, con información confiable y oportuna, con la finalidad de prestar ayuda pedagógica oportuna para mejorar los desempeños docentes, logrando mejorar el nivel de logro de los aprendizajes de los estudiantes; esta información constituye un insumo para las siguientes visitas.

B. Autogestión. Cada docente conoce cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance. En algunas experiencias internacionales como el programa Métricas de la Enseñanza Eficaz, los docentes registran sus propias sesiones de clase en video, posteriormente las analizan, toman notas de los puntos fuertes y débiles y

comparten con el resto de colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan. Citado en el fascículo 5 (Minedu 2017).

5.1.1.1.4 Instrumentos de monitoreo sobre la práctica docente en comprensión de textos escritos.

A. Rubricas de observación. Son instrumentos de observación que describe los niveles de logro que se espera que los docentes muestren en la progresión del desempeño en niveles del I al IV durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Estas rubricas nos permiten recoger y registrar información del trabajo docente en el aula frente a sus estudiantes.

B. Cuaderno de campo. Contienen un conjunto secuenciado y sistemático de observaciones y comentarios realizados por un observador. En este caso, el propósito del directivo es registrar de manera sostenida la información observada in situ, haciendo uso de anotaciones breves, objetivas y detalladas de los hechos acontecidos en el aula.

5.1.1.2 Acompañamiento Pedagógico.

5.1.1.2.1 Concepto de acompañamiento pedagógico. “El acto de ofrecer asesoría continua, 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 en temas relevantes a su práctica”. Sovero, (2012)

Por otro lado, Vezut y Alliaud (2012, p.19) señalan lo siguiente: “El acompañamiento pedagógico constituye una oportunidad para promover e instalar, al interior de las escuelas y de los institutos de formación, espacios de aprendizaje colectivos y de revisión de sus prácticas. Para quienes acompañan, la ocasión de participar en procesos reflexivos sobre la enseñanza implica realizar un análisis y reflexión de su propia praxis”

El acompañamiento pedagógico consiste en brindar a los docentes soporte técnico y afectivo para así interiorizar en ellos el proceso de cambio durante sus prácticas. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, partiendo de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.

Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Contribuye a la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente, fortalecer al docente en su desempeño dentro del aula, crear espacios de reflexión y

coevaluación y mejora permanente de la práctica pedagógica y por supuesto contribuir en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Este proceso se produce a través del diálogo y el intercambio de experiencias sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo el enfoque crítico reflexivo y de trabajo colaborativo donde la comunicación es abierta, asertiva y empática, en un clima de respeto y confianza mutua.

En el contexto del cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, el acompañamiento pedagógico se realiza con énfasis en el uso efectivo del tiempo y recursos educativos. El objetivo básico es lograr un cambio de actitud y un mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los aprendizajes.

5.1.1.2.2 Técnicas de acompañamiento. Entre las técnicas de acompañamiento más utilizadas, tenemos:

A. *La Reunión.* Es una de las técnicas más utilizadas y que no puede faltar en ningún plan de acompañamiento, se asume que la reunión es una forma de trabajo, es un modo de hacer las cosas con un orden, en este caso es una discusión con propósitos comunes con la finalidad de analizarlos, discutirlos y llegar a conclusiones finales.

B. *Diálogo Reflexivo.* Al finalizar las observaciones en el aula el observador y el docente se reunirán para participar de un diálogo reflexivo en el momento que ambos decidan, donde discutirán y analizarán los elementos de la observación realizada. Se compartirá impresiones, inquietudes y sentimientos del acompañante y el acompañado, tomando en cuenta que: El acompañamiento, es un proceso de soporte, intercambio y reflexión con la finalidad de desarrollar personas críticas, democráticas, creativas, autónomas, y participantes de su proceso permanente de formación.

C. *La Entrevista.* La entrevista individual es un contacto, planificado o no, entre el director y el docente. Se presenta como “una conversación individual” o como “una reunión entre dos personas igualmente interesadas en mejorar una situación”. En esta conversación se confrontan los puntos de vistas, opiniones, ideas, matizadas, por las concepciones de los participantes. La entrevista individual bien usada proporciona al personal docente la ayuda que en cada caso requiere.

5.1.1.2.3 Estrategias de acompañamiento pedagógico.

A. *Círculos de interaprendizaje.* Los círculos de aprendizaje son en sí una modalidad de trabajo que permite al docente analizar su práctica pedagógica y ampliar sus posibilidades de desempeño profesional. Pueden desarrollarse tanto dentro del propio grupo como con otros grupos, de la misma escuela o de otras escuelas. Son

pequeñas reuniones de docentes que son utilizadas para apoyarse mutuamente en algunos temas de interés que desean aprender o para compartir sus experiencias, también dialogan y reflexionan sobre sus fortalezas y debilidades en su trabajo diario propiciando la reflexión la que ayuda a que el docente se empodere de determinados métodos y estrategias que le van ayudar a mejorar de manera sustanciosa su labor pedagógica docente.

B. Asesoría personalizada. Se inicia la asesoría generando espacios que permitan al docente autoevaluar su práctica pedagógica. Es necesario hacer preguntas que hagan referencia a las posibles causas que originaron cualquier hecho o acción puesto en cuestión. Este debe ser considerado desde la posición de los diferentes actores involucrados, identificando en el diálogo los efectos provocados y las acciones que se deben tomar para mejorar o modificar el logro de aprendizaje en los estudiantes. Establecer los compromisos que desarrollarán tanto el docente como el director hasta la próxima visita, que se iniciará con la revisión de los compromisos establecidos.

5.1.1.2.4 Importancia del acompañamiento pedagógico. Brindar acompañamiento pedagógico a la docente es darle seguridad, confianza y una oportuna orientación y afianzamiento de su práctica, lo cual lo impulse a lograr su desarrollo personal y profesional. El acompañamiento pedagógico consiste en brindar asesoría permanente, el uso de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales una persona visita, apoya y ofrece asesoramiento continuo al docente en temas relevantes a su práctica de manera profesional.

Este proceso de intercambio profesional, se produce dialogando a partir de la observación y el análisis del trabajo en el aula; implica contar con la capacidad para compartir y la disposición voluntaria para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos generando emprendimientos sociales y culturales.

Según precisa Dean Joan (2002), menciona que el Acompañamiento como servicio está destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por parte de los directores, con finalidad de mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, el desempeño docente y la gestión de la institución educativa.

El Acompañamiento responde a las necesidades específicas identificadas, lo cual conlleva a brindar de manera oportuna estrategias y contenidos diferenciados de acuerdo a los distintos programas y servicios educativos, siempre en procura de mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, evidenciados en sus resultados.

5.1.1.3 Evaluación de la práctica docente.

5.1.1.3.1 Concepto de evaluación de la práctica docente. Según el Ministerio de Educación, nos dice que es un proceso de valoración de la práctica pedagógica de los docentes, con la finalidad de asegurar la mejora de sus competencias, capacidades y desempeños frente a los estudiantes con un sentido reflexivo, crítico y de autoevaluación.

Debido a que se promueve una evaluación formativa en el docente, ésta debe ser continua y permanente, por tanto, debe darse en el campo de acción de la misma institución educativa con responsabilidad compartida por los docentes y el líder pedagógico, el cual debe poseer capacidades enfocadas al aspecto pedagógico, con visión y percepción pedagógica que asegure un verdadero soporte pedagógico en sus docentes, sin dejar que interfiera el aspecto personal sobre el profesional y pedagógico.

5.1.1.3.2 Métodos e Instrumentos de Evaluación.

A. Rubricas de observación en aula. Es un modelo propuesto por el Ministerio de Educación el cual evalúa el desempeño del docente en interacción con sus estudiantes en el aula.

B. Pauta de observación de la gestión del espacio y los materiales en el aula. Este instrumento evalúa la gestión de los espacios generados para las condiciones óptimas de aprendizajes con los estudiantes, en inicial se considera los sectores de trabajo equipados con material educativo.

C. Encuesta a familias. Este instrumento recoge información del grado de satisfacción y las expectativas que tienen los padres de familia del trabajo que desarrollan los docentes.

D. Pauta de valoración de la responsabilidad y el compromiso docente. Con este instrumento se evalúa la responsabilidad del docente en el cumplimiento de sus responsabilidades como el cumplimiento con la planificación curricular, así como el compromiso del docente con la comunidad.

5.1.2 Área de Comunicación.

5.1.2.1 Propósito del área de Comunicación. Esta área busca que cada estudiante realice un uso adecuado de la lengua, para que a través de ella se puedan expresar y desenvolver en situaciones comunicativas con mucha propiedad y coherencia, por ello debe desarrollar capacidades para leer, escribir, hablar y escuchar desde su contexto utilizando su lengua materna y también diversas lenguas y maneras de expresión teniendo en cuenta la realidad donde se encuentra.

5.1.2.2 Enfoque comunicativo. El marco teórico y metodológico que orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje del área corresponde al enfoque comunicativo. Este enfoque desarrolla competencias comunicativas a partir de usos y prácticas sociales del lenguaje, situados en contextos socioculturales distintos:

- Es comunicativo, porque usa de lenguaje para comunicarse con otros. Al comunicarse, los estudiantes comprenden y producen textos orales y escritos de distinto tipo textual, formato y género discursivo, con diferentes propósitos, en variados soportes, como los impresos, audiovisuales y digitales, entre otros.

- Considera las prácticas sociales del lenguaje, porque la comunicación no es una actividad aislada, sino que se produce cuando las personas interactúan entre sí al participar en la vida social y cultural. En estas interacciones, el lenguaje se usa de diferentes modos para construir sentidos y apropiarse progresivamente de este.

- Enfatiza lo sociocultural, porque estos usos y prácticas del lenguaje se sitúan en contextos sociales y culturales específicos. Los lenguajes orales y escritos adoptan características propias en cada uno de esos contextos y generan identidades individuales y colectivas. Por eso se debe tomar en cuenta cómo se usa el lenguaje en diversas culturas según su momento histórico y sus características socioculturales. Más aún en un país como el Perú, donde se hablan 47 lenguas originarias, además del castellano.

Asimismo, el área contempla la reflexión sobre el lenguaje a partir de su uso, no solo como un medio para aprender en los diversos campos del saber, sino también para crear o apreciar distintas manifestaciones literarias, y para desenvolverse en distintas facetas de la vida, considerando el impacto de las tecnologías en la comunicación humana.

5.1.2.3 Competencia: Comprende textos escritos. El estudiante comprende textos escritos de diferente complejidad en diversas situaciones comunicativas, por eso el significado de los textos que construya debe relacionarlos con sus saberes previos, a partir de la recuperación de la información que encuentra en el texto y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído, entonces diríamos que comprender un texto escrito es darle significado usando sus propias palabras. Para lograr la comprensión de textos se debe identificar la información y luego reorganizarla y encontrar la información que está implícita.

Conforme el estudiante vaya avanzando su etapa escolar encontrara textos cada vez más complejos es por ello, que el estudiante utilizará diferentes estrategias para obtener

información, pero estos textos no solo transmiten información, sino que la construyen; es decir, elaborando ideas, puntos de vista, actitudes y valores.

La competencia comprende textos escritos tiene cuatro capacidades, que son procesos que suceden simultáneamente en la mente de nuestros estudiantes mientras leen textos escritos, siendo las siguientes:

A. Recupera información de diversos textos escritos. El estudiante localiza e identifica información fundamental que se presenta en el texto de manera clara sin necesidad de hacer inferencias de acuerdo a su interés y propósito, como es el personaje principal o de quien está referida la lectura, también pueden identificar el tipo de texto.

B. Reorganiza información de diversos textos escritos. El estudiante organiza nuevamente las ideas a través de clasificación y síntesis, utilizando sus propias palabras, es decir el parafraseo, estableciendo semejanzas y diferencias, y hacer un resumen de lo que más le ha impactado.

C. Infiere el significado de los textos escritos. A través de sus conocimientos el estudiante deduce, lo que puede presentarse en el texto, solamente teniendo en cuenta algunos indicios. Reformula sus hipótesis de lectura mientras realiza la lectura, una hipótesis verificable con la información en su lectura para evaluar su nivel de predicción en un nivel literal. Si los estudiantes pueden ir más allá del sentido literal de una frase o enunciado explícito en un texto, podremos darnos cuenta que deducen el significado de palabras, expresiones y frases con un sentido imaginario y con doble sentido.

D. Reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos. El estudiante considera imparcialmente el contenido y la forma, evalúa su calidad y adecuación con una perspectiva crítica. Usa argumentos al opinar reflexivamente sobre el texto demostrando que si lo comprendió. Los estudiantes expresan libremente su manera de pensar en relación al tema, las ideas, el propósito y la postura del autor de textos con estructura compleja. Por ello es muy importante que en la escuela se brinde a los alumnos la posibilidad de aprender a comunicarse con eficacia.

5.1.2.3.1 Planificación de sesiones de aprendizaje en el área de Comunicación. La sesión de aprendizaje se organiza de manera secuencial y temporal las actividades que se desarrollarán. En ella, se visualiza con mayor detalle cómo se combinan los recursos, materiales, estrategias y actividades más pertinentes para alcanzar los propósitos de aprendizaje en el marco de una situación significativa.

En el proceso de planificación de las sesiones de aprendizaje es importante considerar los siguientes elementos básicos:

- Título de la sesión, que comunica la actividad principal o el producto que se obtendrá en la sesión.
- Los propósitos de aprendizaje, indican las competencias, los desempeños y las actitudes observables (enfoques transversales) que se desarrollarán en la sesión.
- Preparación de la sesión de aprendizaje: organización de los estudiantes y materiales y recursos educativos.
- Momentos de la sesión: la sesión presenta un reto que se relaciona o aporta a la situación significativa de la unidad. Los momentos de la sesión son: inicio, desarrollo y cierre.

La sesión de aprendizaje de comunicación debe considerar los procesos didácticos (antes, durante y después de la lectura); asimismo los procesos pedagógicos.

5.1.2.3.2 Momentos de la comprensión lectora. Según Isabel Solé, señala que los momentos de la comprensión lectora son los siguientes:

A. Antes de la lectura. Se debe establecer predicciones sobre el texto. Teniendo en cuenta que las predicciones es un proceso que se da durante toda la lectura, es consustancial. Solé anima a crear situaciones en las que los estudiantes formulen sus propias preguntas acerca de los textos que leen, ya que así se potencia la conciencia del lector sobre lo que sabe y quería saber.

B. Durante la lectura. Se debe enseñar a valorar lo que se comprende, lo que no se comprende y la importancia que todo esto tiene para construir un significado. Para que una lectura sea bien comprendida podemos hacer uso de algunas de las estrategias propuestas por Isabel Solé como son: formular predicciones antes de empezar a leer, plantearse preguntas sobre lo que se ha leído, aclarar posibles dudas acerca del texto, consultar diccionarios, pensar en voz alta para asegurar la comprensión, resumir las ideas del texto y crear imágenes mentales para visualizar descripciones vagas. Debemos enseñar a nuestros estudiantes a ser lectores activos, es decir, a guiarles para que sean ellos quienes vayan construyendo la interpretación del texto.

El lector experto no sólo comprende, sino que sabe cuándo no comprende y establece los mecanismos correctores oportunos. La lectura es un proceso interno, pero hay que enseñarlo en este sentido se ha destacado la importancia del "modelaje": los estudiantes ven leer al maestro lo que hace para elaborar una interpretación del texto, sus expectativas ante la lectura, las: preguntas que se formula, las dudas que se le plantean, las estrategias que emplea en una situación significativa y funcional. Solé, (2001, p. 102)

C. Después de la lectura. Según Isabel Solé, en este capítulo referido a la post-lectura, se centra en tres estrategias, que son: identificación de la idea principal, elaboración del resumen y formulación y respuesta de preguntas.

5.1.2.3.3 Estrategias de desarrollo de la comprensión lectora.

- *Leemos textos predecibles.* Estos textos permiten anticipar su contenido saber lo que ocurre, anticipar su contenido, saber con anticipación lo que va suceder.

- *Caminata de la lectura.* Se utiliza cuando los estudiantes leen todo lo que ven. Esta estrategia es usada por los niños cuando “leen” todo lo que observan. Así los niños cada vez que ven el letrero, afiche, panel, etc. repiten una y otra vez lo que dice.

- *Interrogamos textos.* Esta estrategia es utilizada para captar la atención de los estudiantes realizando interrogantes en diversos textos escritos, con la finalidad de encontrar su significado, a través de la formulación de hipótesis a partir de indicios.

- *Leemos textos expositivos.* Es un tipo de discurso que se caracteriza por contener información explícita y clara sobre algún tema en específico, es decir, en este tipo de textos prima la función referencial del lenguaje pues su finalidad es informar.

5.1.2.4 Comprensión lectora. Leer es comprender, siempre que se lee se lo hace para entender sino carecería de sentido. Un lector comprende un texto cuando puede encontrarle significado, cuando puede ponerlo en relación con lo que ya sabe y con lo que le interesa. La comprensión se vincula entonces estrechamente con la visión que cada uno tiene del mundo y de sí mismo, por lo tanto, ante un mismo texto, no podemos pretender una interpretación única y objetiva.

5.1.2.5 Tipos de textos. Según el propósito comunicativo que se intente lograr, el MINEDU establece cinco tipos de textos:

5.1.2.4.1 Textos narrativos. Indican lo que le ocurre a uno o varios personajes (reales o ficticios) en un determinado lapso de tiempo, según una secuencia de hechos. Estos textos pueden ser ficcionales (por ejemplo, un cuento o una novela) o no ficcionales (por ejemplo, una línea de tiempo sobre sucesos históricos o el acta de una reunión en la que se registran los principales hechos e ideas surgidos en la misma).

5.1.2.4.2 Textos descriptivos. Son textos que indican las características o propiedades de un objeto. La información que presentan estos textos también puede partir de un punto de vista subjetivo (como la descripción valorativa de un lugar en un diario de viajes) o de un punto de vista objetivo (como la descripción de las funciones de un aparato en un manual técnico).

5.1.2.4.3 *Textos expositivos*. Son textos que explican o desarrollan conceptos o constructos mentales. Son textos en los que las ideas son analizadas en sus elementos constitutivos y como parte de un todo (por ejemplo, un ensayo expositivo).

5.1.2.4.4 *Textos argumentativos*. Son textos que tienen como propósito convencer sobre un determinado punto de vista (tesis) respecto a un tema, así como las razones que lo sustentan. Algunos textos de este tipo son las cartas de reclamo, los artículos y columnas de opinión, etc. Estos textos suelen tener una carga persuasiva alta, pues buscan convencer al lector apelando a sustentos racionales o, muchas veces, a sustentos que no pasan por la racionalidad lógica (por ejemplo, los textos publicitarios).

5.1.2.4.5 *Textos instructivos*. Son textos que brindan recomendaciones o instrucciones para hacer (o evitar) algo. Estos tienen como objetivo orientar, enseñar al lector. Algunos ejemplos de estos textos serían los reglamentos, los manuales de instrucciones y las recetas.

5.1.2.5 ***Técnicas de comprensión lectora***. Leer no es sólo pasar la vista sobre cada línea escrita o convertir códigos en sonido cuando la lectura es oral. Si la intención es comprender la información que se ofrece, será necesario interpretar el significado del texto. Las técnicas de lectura comprensiva ayudarán a lograrlo. Las técnicas para la comprensión lectora son de vital importancia, porque son aquellas que va a permitir que determinada estrategia sea más efectiva para la comprensión de un texto. Según Solé

5.1.2.5.1 *Técnica de la pregunta*. Esta técnica consiste en intentar descubrir las preguntas a las cuales pretende responder el texto. Conviene que el estudiante sea sintético a la hora de buscar las preguntas; por eso interesa indicarle que plantee de tres a seis grandes preguntas que subyacen al texto.

5.1.2.5.2 *Técnica del Subrayado*. Esta técnica consiste en seleccionar lo esencial de un texto determinado. Esta técnica su objetivo es localizar las palabras o frases que contienen la información básica o fundamental del texto o del tema, sin las cuales no es posible aprender el tema o materia.

5.1.2.5.3 *Técnica del parafraseo*. Esta técnica consiste en leer un párrafo y después expresarlo con nuestras palabras la misma idea, o frase y así sucesivamente los demás párrafos. Esta permite comprender lo leído y expresarlo con su propio lenguaje del niño. La orientación del maestro es clave para guiar la idea que quiere expresar del párrafo de un texto.

5.1.2.5.4 *Técnica del Resumen*. Esta técnica tiene por finalidad capacitar al estudiante para exponer brevemente y con sus propias palabras el contenido de un texto

y/o tema. El resumen es la acción de reducir selectivamente las ideas de un texto. La elaboración de resúmenes aumenta la capacidad de recepción y de organización de informaciones tendientes a configurar los conocimientos e incrementa también la capacidad de expresión escrita. El resumen puede ser una de las mejores técnicas para ejercitar la comprensión de la lectura, el ejercicio mediante el cual el estudiante debe leer pequeños fragmentos de un texto y escribir después una o dos frases que lo resuman.

5.1.2.6 Niveles de comprensión lectora. Una de las principales preocupaciones de la escuela actual es lograr que los y las niños comprendan los textos que leen, además de promover la búsqueda de la lectura como una práctica cotidiana y de disfrute. La tarea de los maestros de Educación Primaria será, entonces, ejercitar diversas formas de lectura, así como el diálogo con distintos tipos de textos con la finalidad que nuestros estudiantes puedan sentar las bases de un manejo del conocimiento integral, que les permitirá avanzar en las distintas áreas de aprendizaje. Según el MINEDU 2014, citado en las Rutas de Aprendizaje, sugiere que los maestros de aula, aprendan a identificar y ejercitar los niveles de comprensión lectora.

5.1.2.6.1 Nivel literal. Se basa en las ideas e información que están claramente presente en el texto, y se reconoce de una manera muy fácil. Es decir, identifica nombres, personajes, tiempo y lugar de un relato, ideas principales: identifica la secuencia de las acciones. Se realiza una la lectura lentamente logrando reconocer el lugar, los personajes principales y secundarios, teniendo presente las palabras desconocidas buscamos en el diccionario de acuerdo al significado total de la frase en el cual se encuentra.

Es el reconocimiento de todo aquello que explícitamente figura en el texto y que, generalmente, es lo que más se trabaja en la escuela. Este nivel debemos enseñar a los estudiantes a: Distinguir la información principal de la información secundaria, encontrar la idea principal, reconocer la causa y el efecto que esta trae, seguir pautas, reconocer las secuencias de una acción, realizar comparaciones, identificar analogías, hallar el sentido de palabras de múltiple significado, reconocer sufijos y prefijos de uso frecuente, identificar sinónimos, antónimos y homófonos, manejar el vocabulario básico correspondiente a su grado

5.1.2.6.2 Nivel inferencial. En este nivel el estudiante predice o anticipa a que está referido el texto a partir de algunos indicios que va encontrando en la lectura también debe formular hipótesis y supuestos sobre el contenido, y durante la lectura a sacar

conclusiones, inferir comportamientos y actitudes de los personajes, y, al hacer la lectura más amena, los alumnos tienen más facilidad a identificarla, a sentirse parte de ella, y a adecuar las situaciones nuevas a sus saberes previos.

5.1.2.6.3 Nivel crítico. En este nivel de comprensión los estudiantes después de la lectura, confrontan el significado del texto con sus saberes y experiencias previas, para luego emitir un juicio crítico valorativo y la expresión de opiniones personales acerca de lo que lee. Puede llevarse en un nivel más avanzado a determinar las intenciones del autor del texto que lee, lo que demanda un procesamiento cognitivo más profundo de la información.

5.2. Experiencias Exitosas

La experiencia exitosa sobre monitoreo y acompañamiento contribuirá a fortalecer el presente trabajo, esta experiencia fue desarrollada en cinco distritos de Ayabaca (Paimas, Montero, Sícchez, Jililí y Ayabaca) en la región Piura, denominada “Sistematización de la experiencia sobre monitoreo y acompañamiento a docentes en aula de 54 instituciones educativas unidocentes y multigrado de 06 redes educativas rurales de Ayabaca” cuyos autores son Mercedes Arizola Girón, María Torres Izquierdo y José Alberca Troncos, siendo su finalidad mejorar el desempeño docente para tener una educación de calidad.

Para realizar esta experiencia los docentes se propusieron una serie de objetivos, como: Explicar el desarrollo de la estrategia de monitoreo y acompañamiento en las zonas rurales, atender los procesos para mejorar la práctica docente, identificar las dificultades y los aciertos que permiten el logro de objetivos propuestos, establecer los aportes de la experiencia en la formulación de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico pertinente desde la actuación de los docentes como comunidad profesional.

Estas 54 instituciones de estas seis redes educativas cuentan con una diversidad marcada de estudiantes en los diferentes grados, tales como edades, ritmos y estilos de aprendizaje, coeficiente intelectual y metas, estas instituciones no cuentan con servicios básicos y si lo tienen son muy escasos y deficientes, por ello se afirma que son

comunidades de extrema pobreza, nos damos cuenta que estas carencias influye y afecta de manera significativa el normal desarrollo educativo de estos estudiantes.

Para realizar esta experiencia se tuvo en cuenta primero los objetivos, se revisó la documentación, se elaboró los instrumentos para el recojo de información, se aplicó entrevistas y grupos focales a los participantes para obtener un diagnóstico real y sincero, la responsable con los resultados realiza la sistematización y pasa a la revisión por expertos y lleva la versión preliminar a la coordinadora, ella es quien culmina con la revisión final para que luego sea revisada por la presidenta quien asume el protocolo.

Para la realización de esta experiencia primero se realizó un estudio de base, antes de pasar a las cuatro fases en las que gira a este proyecto, que son: la primera referida a la organización del equipo de acompañantes, la segunda a la elaboración del Plan de Monitoreo y Acompañamiento pedagógico, la tercera es la ejecución del plan y la última la evaluación de los resultados de monitoreo y acompañamiento pedagógico, esta experiencia logro interiorizar en los directivos que el monitoreo y acompañamiento no es una fiscalización, sino más bien una estrategia que brinda ayuda pedagógica, para buscar mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

Esta experiencia nos brinda algunas sugerencias de cómo llevar a cabo el sistema de monitoreo y acompañamiento, como son: los agentes que intervengan deben hacerlo de una manera muy participativa y que recoja sus necesidades, también se ve que es imprescindible que se cuente con un plan de monitoreo, a la vez también se debe implementar un plan de formación de acompañantes pedagógicos y que estos se encuentren debidamente acreditados, así como generar espacios para comunicar el fin del proceso de acompañamiento y por último para que se garantice este proceso debe ser sistemático, permanente, pertinente y flexible.

Las conclusiones a las que se arribó con esta experiencia son: Se debe involucrar desde el inicio a los actores para lograr todo su apoyo, la participación activa asegura el logro de objetivos, realizar una buena comunicación con los monitoreados sobre los resultados de la visita, lo cual ayudara a que reflexionen, se autoevalúen y se planteen metas en la mejora de los aprendizajes, también permanecer un tiempo razonable en el aula para garantizar una verdadera observación, la implementación de esta plan debe ser parte de una formación continua mas no de una improvisación.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general

Fortalecer las competencias y el desempeño de la docente para la mejora de la práctica pedagógica en relación al desarrollo de la competencia comprende textos escritos de los estudiantes del IV ciclo mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de la docente de la Institución Educativa N° 80267 del distrito de Sixa, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos

- Monitorear la práctica pedagógica docente en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos, enfatizando en los procesos didácticos, uso de materiales y evaluación.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación y heteroevaluación sobre el desarrollo de las competencias pedagógicas.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Se ha elaborado desde un enfoque de procesos de la gestión escolar y en base a las estrategias y procedimientos de los indicadores de la Guía de Evaluación y auto

evaluación del trabajo académico. Contiene la alternativa de solución, objetivos específicos, indicadores, metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma.

Este plan tiene sustento en la Ley General de Educación y su reglamento, Ley de Reforma Magisterial y su reglamento, Evaluación del Desempeño Docente. El plan establece las formas y las acciones del monitoreo, así como los alcances de los mismos, señalando las actividades a realizar, así como la conformación de los equipos especializados en cada institución educativa para ejecutar estos procesos y apoyar a los docentes en la mejora de su práctica pedagógica. Se espera que el trabajo académico logre transformar la práctica pedagógica en la competencia comprende textos escritos; así como generar un cambio en la cultura escolar y la retroalimentación formativa de la comunidad educativa.

La alternativa de solución es el Monitoreo y acompañamiento, señalada en la Resolución Ministerial N° 657-2017-MINEDU nos servirá para elevar el nivel de proceso de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación del IV ciclo, que guarda estrecha relación con el objetivo general y los objetivos específicos, pues la propuesta comprende la ejecución de una serie de estrategias, acciones, metas a alcanzar y que están orientadas a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA										
							M	A	M	J	J	A	S	O	N		
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica al docente en el área de Comunicación.	Monitorear la práctica pedagógica docente en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas realizadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas a la docente en el área de Comunicación.	Visita al aula Autogestión	1.1. Sensibilización a la docente sobre la importancia del monitoreo en la IE	Director	X										
					1.2. Revisión de los instrumentos de monitoreo conjuntamente con la docente.	Director Docente		X									
					1.3. Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Director Docente	X										
					1.4. Diagnóstico del desempeño docente del área de Comunicación. (Primera visita)	Director			X								
					1.5. Procesamiento y comunicación de los resultados de la primera visita	Director			X								
					1.6. Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Director						X		X			
					1.7. Sistematización de información y comunicar resultados para la toma de decisiones	Director			X			X		X			
	Acompañar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de	Número de círculos de interaprendizaje.	3 Círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje con énfasis en estrategias de la enseñanza de la	Círculos de interaprendizaje	2.1. Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Director	X									
						2.2. Planificación y previsión de recursos.	Director		X								
						2.3. Realización de los círculos de interaprendizaje sobre	Director				X		X		X		

la competencia comprende textos escritos, enfatizando en los procesos didácticos, uso de materiales y evaluación.			comprensión de textos escritos.	estrategias de comprensión lectora.																
				2.4. Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Director				X		X		X							
				2.5. Elaboración del Plan de Mejora 2019	Director Docente															X
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación y heteroevaluación sobre el desarrollo de las competencias pedagógicas.	Un docente evaluado.	Total de docentes evaluados.	Rubricas de observación de aula Autoevaluación Heteroevaluación	3.1. Capacitaciones en la aplicación de instrumentos de evaluación docente	Director	X														
				3.2. Ejecución de la evaluación de desempeño docente en aula	Docente			X												
				3.3. Aplicación del instrumento pauta de observación de la gestión del espacio y los materiales del aula	Director			X			X		X							
				3.4. Aplicación del instrumento encuesta a familias	Director			X			X		X							
				3.5. Elaboración de la matriz de comparación de diagnóstico y resultados del monitoreo y acompañamiento	Director			X			X		X							

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

La planificación consensuada del MAE, genera la elaboración del Plan de Monitoreo con la participación de la docente, la ejecución de este plan ayudará a recoger información sobre las potencialidades de la docente, así como de las necesidades a mejorar, que a través de la reflexión permita tomar decisiones relacionando las acciones encontradas con las planificadas. Las acciones que se ejecuten se ciñan al logro de los objetivos formulados; es necesario que este Plan de Monitoreo se presente a través de la matriz estructurada de la siguiente manera:

- Nivel de implementación de las actividades: Escala evaluativa que determina el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.

- Evidencias e Instrumentos: Concernientes a las evidencias para la verificación que sustentan el nivel de logro manifestado en la ficha de observación.

- Porcentaje de logro de la meta: el avance del logro de la meta se encuentra aún en un promedio de 70%, debido a las dificultades encontradas, lo cual no permite cumplir con nuestra meta propuesta en el diseño del Plan de Acción.

Cabe precisar que la propuesta del MAE de la IE N° 80267 del caserío de Sixa, se va a encontrar con posibles riesgos o dificultades durante el proceso de implementación, tales como: directivo con aula a cargo y excesivo trabajo administrativo, docente reacia a participar de las jornadas de autoformación docente y exceso de valoración de la práctica pedagógica en la autoevaluación docente; ante tales circunstancias debemos plantearnos medidas correctivas y evitar estos riesgos, también debemos coordinar y ejecutar la acción de monitoreo de acuerdo a lo programado, sensibilizar a los docentes en la importancia de las jornadas de autoformación docente y motivar a la reflexión y análisis de la práctica pedagógica del docente.

Presentamos a continuación la Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica pedagógica docente en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Sensibilización a la docente sobre la importancia del monitoreo en la IE	- Director. - Docente.						X	- Acta de asistencia - Panel de productos	Ficha de observación.	- Copias. - Fichas de monitoreo - Papel bond - Lapicero.	80%
			1.2 Revisión de los instrumentos de monitoreo conjuntamente con la docente.	- Director. - Docente.			X			- Acta de asistencia. - Instrumentos socializados.				
			1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	- Director. - Docente.				X		- Plan de monitoreo				
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente del área de Comunicación. (Primera visita)	- Director. - Docente.	X					- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				
			1.5 Procesamiento y comunicación de los resultados de la primera visita	- Director. - Docente.		X				- Fichas de monitoreo aplicadas. - Cuaderno de campo.				
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	- Director. - Docente.		X				- Fichas de monitoreo. - Cuaderno de campo.				
			1.7 Sistematización de información y comunicar resultados para la toma de decisiones			X				- Fichas de monitoreo aplicadas. - Cuaderno de campo.				
Acompañar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende	Número de círculos de interaprendizaje.	Círculos de interaprendizaje sobre estrategias para la comprensión de textos escritos.	2.1 Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	- Director. - Docente.			X			- Acta de acuerdos	Guías de observación.	- Papel bond - Lapicero. - Copias. - Cañón multimedia	70%	
			2.2 Planificación y previsión de recursos.	- Director. - Docente.			X			- Cronograma				
			2.3 Realización de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	- Director. - Docente.		X				- Registro de asistencia				
			2.4 Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	- Director. - Docente.		X				- Acta de acuerdos				

textos escritos, enfatizando en los procesos didácticos, uso de materiales y evaluación.																				
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de las competencias pedagógicas en la competencia de textos escritos del área de Comunicación.	Número de docentes evaluados.	Rubricas de observación en aula	3.1 Capacitaciones en la aplicación de instrumentos de evaluación docente	- Director. - Docente.							X	- Acta de reunión - Fotos	Rúbricas de observación.	- Fichas de encuestas. - Papel bond - Lapicero. - Papel bond	70%					
			3.2 Ejecución de la evaluación de desempeño docente en aula	- Director.	X							- Registro de asistencia - Fotos								
		Autoevaluación heteroevaluación	3.3 Aplicación del instrumento Pauta de observación de la gestión del espacio y los materiales del aula	- Director. - Docente.	X							- Fichas de monitoreo aplicadas. - Fotos								
			3.4 Aplicación del instrumento encuesta a familias	- Director.	X							- Fichas de encuestas aplicadas.								
			3.5 Elaboración de la matriz de comparación de diagnóstico y resultados del monitoreo y acompañamiento	- Director. - Docente.	X							- Registro de asistencia. - Fotos.								

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

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

La implementación de este Plan de Acción en lo referido al Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la competencia comprende textos escritos en el IV ciclo de la Institución Educativa N° 80267 no está libre de riesgos, los cuales no nos permitan el adecuado desarrollo de este plan. Por ello se ha propuesto algunos riesgos en el presente cuadro:

OBJETIVOS	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
Monitorear la práctica pedagógica docente en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación a través de las visitas de observación en el aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la convivencia en el aula.	Resistencia docente. Directivo con aula a cargo. Desconocimiento del Plan de Monitoreo.	Plan de sensibilización socializando el MBDDocente, la Ficha de Visita al Aula y los propósitos a lograr. Socialización consensuada del Plan de Monitoreo.
Acompañar la práctica docente en la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la comprensión lectora. docentes enfatizando en procesos pedagógicos y didácticos, uso de materiales, evaluación, planificación, convivencia democrática.	La docente viaja todos los días y no permite reunirse continuamente para acciones de acompañamiento.	Abrir espacios virtuales de socialización de información pedagógica y didáctica.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia en comprensión de textos escritos en el área de Comunicación a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación sobre el desarrollo de las competencias pedagógicas.	Docentes no reconocen sus necesidades a mejorar y se arraigan en situaciones anteriores y el continuismo.	Grupos de Inter aprendizaje para intercambio de experiencias.

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

8. Presupuesto

La implementación del Plan de Acción, requiere de recursos financieros, los que se prevén para la ejecución de las actividades programadas; cada una demanda de inversión económica que se debe anticipar su financiamiento a través del presupuesto de gastos. Como se observa el presupuesto está estructurado por la columna de actividades, la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Sensibilización a la docente sobre la importancia del monitoreo en la IE	Marzo	S/ 5.00	Recursos propios
Revisión de los instrumentos de monitoreo conjuntamente con la docente.	Segunda semana de marzo	S/ 1.00 de fotocopias	Recursos propios
Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Segunda semana de marzo	S/2.00 copias.	
Diagnóstico del desempeño docente del área de Comunicación. (Primera visita)	Primera semana de mayo	S/ 1.00 de fotocopias	Recursos propios
Procesamiento y comunicación de los resultados de la primera visita	Tercera semana de abril	S/ 2.00 copias.	
Observación de sesiones de aprendizaje (Visitas 2 y 3)	Agosto - octubre.	S/ 3.00 de fotocopias	Recursos propios
Sistematización de información y comunicar resultados para la toma de decisiones	Agosto - octubre	S/ 2.00 copias.	
Establecimiento de horarios para el desarrollo de los círculos de interaprendizaje.	Marzo	S/ 1.00 de fotocopias	Recursos propios
Planificación y previsión de recursos.	Marzo	S/ 1.00 de fotocopias	Recursos propios
Realización de los círculos de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Mayo - agosto - noviembre.	S/ 30.00 de fotocopias y break.	Recursos propios
Evaluación de la ejecución del círculo de interaprendizaje sobre estrategias de comprensión lectora.	Diciembre	S/ 3.00 de fotocopias	Recursos propios
Capacitaciones en la aplicación de instrumentos de evaluación docente	Marzo	S/ 20.00 de fotocopias, break.	Recursos propios
Ejecución de la evaluación de desempeño docente en aula	Junio	S/ 1.00 de fotocopias	Recursos propios
Aplicación del instrumento Pauta de observación de la gestión del espacio y los materiales del aula	Junio	S/ 2.00 de fotocopias	Recursos propios
Aplicación del instrumento encuesta a familias	Junio	S/ 3.00 de fotocopias	Recursos propios
Elaboración de la matriz de comparación de diagnóstico y resultados del monitoreo y acompañamiento	Diciembre	S/ 1.00 de fotocopias	Recursos propios

Figura 8. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada módulo que comprende el Plan de Estudios del Diplomado y la Segunda Especialidad en Gestión Escolar, ha permitido el conocimiento, reflexión y cambio de actitud de toda la comunidad educativa, acerca de la gestión escolar y sus implicancias para la comunidad educativa, así también el liderazgo pedagógico se vio fortalecido, a través del análisis y priorización de la problemática nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, de los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular, de la Institución Educativa N° 80267, del distrito de Salpo, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que logró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N°80267.

El Módulo de inducción desarrollo las orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa compleja que nos toca trabajar, mediante la identificación de los problemas que afectaban de manera directa la práctica pedagógica y el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos, del área de Comunicación, de los estudiantes del IV ciclo de Educación Básica Regular, de la Institución Educativa N° 80267, del distrito de Salpo, provincia de Otuzco – UGEL Otuzco – La Libertad. La Ruta de cambio establecida ha ayudado a la mejora de la actitud docente a capacitarse y a mejorar la práctica docente con el apoyo permanente del liderazgo directivo.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la identificación de los desafíos y alternativas de solución, de acuerdo al problema priorizado que afectan la mejora de los aprendizajes, en este caso el nivel insatisfactorio de logros de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos en los estudiantes, lo que ayudo a plantear los desafíos respectivos para elevar los logros de aprendizaje. La revisión y actualización de la visión y la misión permitió tener las cosas claras para definir los propósitos a seguir en la mejora de los aprendizajes.

En relación al Módulo 2, se nos orienta la planificación escolar, desde los enfoques de gestión escolar a través de procesos de dirección y liderazgo, poniendo énfasis en la

importancia de la planificación de los instrumentos de la gestión. Realizado el análisis respectivo de cada uno de los procesos de gestión escolar, se procedió a determinar aquellos comprendidos en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió a asignar un código a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una cadena de valor.

En el módulo 3 referido a la participación y clima institucional se fortaleció el desarrollo de las capacidades para el liderazgo pedagógico, el logro de una gestión de la convivencia democrática, lo que permitió elaborar un plan diagnóstico que incluya la propuesta de alternativas de solución ante el problema priorizado, en este caso la agresión física y verbal entre estudiantes que afecta el logro de los aprendizajes, el cual se aborda promoviendo la construcción de un entorno seguro acogedor y colaborativo en las aulas. Se ha logrado mejores niveles de comunicación entre todos los actores, mayor acercamiento de los estudiantes organizados hacia la dirección, hacia sus docentes, se logró la participación de los padres de familia en el desarrollo de la expresión oral de sus hijos, dándonos una visión real y exacta de la situación actual de los estudiantes.

Por otra parte, en el Módulo 4 se desarrolló la Gestión curricular a partir de una reflexión acerca de cómo se lleva a cabo la gestión curricular y sus implicancias para la comunidad educativa en cuanto al aprendizaje de los estudiantes, específicamente la comprensión de textos escritos lo que permitió culminar con el diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados en el monitoreo con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando los niveles de expresión de nuestros estudiantes; se realizó el análisis y la reflexión en torno a la información encontrada para la toma de decisiones y así atender y dar solución al problema que afecta el aprendizaje de nuestros estudiantes.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se ahondó en el monitoreo de la práctica docente, lo cual permitirá identificar 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 elevar el nivel de logro previsto de los aprendizajes de los estudiantes del IV ciclo del área de Comunicación, planteando una alternativa de solución consensuada y comprometida con la participación activa de la comunidad educativa.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes que guiaran mi liderazgo en la gestión de la IE N°80267, partiendo de la necesidad de realizar cambios profundos en su funcionamiento. Por ello debemos empoderarnos del sustento teórico para poder realizar un buen acompañamiento a la docente y nutrirse uno mismo, es un compromiso de todo líder pedagógico que permite asumir de manera técnica la formación del equipo docente, logrando así cambios significativos que generen innovaciones pedagógicas que contribuyan a la mejora de la práctica pedagógica docente, lo cual contribuirán a la mejora de los aprendizajes.

Para identificar los problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, necesariamente se tiene que partir de un diagnóstico socio cultural, con los resultados obtenidos debatirlos y llegar a un consenso de una manera crítica y reflexiva sobre la responsabilidad de cada uno de los actores en cuanto al desempeño de su práctica pedagógica enfocados con el logro de los aprendizajes. Aplicando los instrumentos adecuados para el recojo de información del perfil de cada actor y los impactos que tienen en el logro de los aprendizajes, se obtiene un diagnóstico que nos sirve de punto de partida para tener un conocimiento claro de la realidad que se va a partir.

Establecer acciones y asumir compromisos en bien de la mejora de los aprendizajes, a través de la implementación y ejecución de un Plan de Monitoreo, elaborado por todos los actores involucrados, propiciando la reflexión y el acompañamiento oportuno, esto permitirá que la docente se empodere de la teoría y la utilice para mejorar su práctica pedagógica, asumiendo compromisos en la mejora de los aprendizajes; permitiendo la revalorización de la labor docente, con el propósito de alcanzar mejores logros de aprendizaje en los estudiantes, desarrollando los procesos pedagógicos y didácticos en atención al estudiante.

Liderar las acciones para garantizar la promoción de la cultura de cambio en la escuela, asegura que la docente reflexione para transformar una relación interpersonal basada en la atención afectiva en la que se conjugan fundamentalmente dos elementos: responsabilidad y motivación que tiene efectos positivos en los actores quienes responden a las expectativas por la confianza que se pone en ellos. Mejorando las condiciones para el desarrollo de los aprendizajes.

Referencias

- Almuniñaz, J. y Galarza, J. (2013). *La evaluación del desempeño del docente universitario*. Guayaquil: Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior-Universidad Tecnológica (Ecotec).
- Consejo Nacional de Educación. (2007). *Programa de acompañamiento pedagógico. Para mejorar aprendizajes de las instituciones educativas de áreas rurales*. Lima: CNE.
- Dean, Joan. (2002) *Supervisión y asesoramiento. Manual para inspectores, asesores y profesorado asesor*. Madrid: Editorial La Muralla.
- Haddad J. (1998) *Aportes conceptuales para la construcción de mecanismos para el monitoreo de los procesos educativos*. Madrid: Muralla.
- Ministerio de Educación. (2014). *Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2017). *Asesoría a la gestión escolar. Orientaciones, protocolos e instrumentos*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2015). *Guía para la formulación de un plan de monitoreo pedagógico*. (Regional/local) Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2010). *Guía de orientaciones Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica regular*. Lima - Perú: Edit. Metrocolor S.A.
- Ministerio de Educación (2014). *Rutas del aprendizaje*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2016). *Resolución N°008-2016 el Acompañamiento Pedagógico*.
- Leithwood, K (2009). *¿Cómo Liderar Nuestras Escuelas? Aportes desde la Investigación*. Santiago de Chile. Editorial Salesianos.
- Sole, I (2001) *Estrategias de lectura*. Barcelona: Editorial Graó
- Sovero, Franklin (2012). *Monitoreo y Supervisión*. Lima: Editorial San Marcos.
- Vesub, L. y Alliaud, A. (2012). *El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y desarrollo profesional de los docentes noveles. Aportes conceptuales y operativos para un programa de apoyo a los docentes principales de Uruguay*. Uruguay: Ministerio de cultura y deporte.