

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 VI CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81003 “CÉSAR ABRAHAM VALLEJO MENDOZA” DEL DISTRITO DE TRUJILLO, UGEL 04 TRUJILLO SUR ESTE - LA LIBERTAD.

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

BRAVO SÁNCHEZ, Luz Angélica

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción	01
1. Identificación de la Problemática.....	03
1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE	03
1.2. Formulación del Problema Identificado	04
2. Diagnóstico	08
2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados	08
2.1.1. Resultados cuantitativos	08
2.1.2. Resultados cualitativos	10
2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo	11
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	16
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución	19
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada	22
5.1 Marco Conceptual.....	22
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación	22
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico	22
5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico.....	22
5.1.1.1.2 Estrategias de monitoreo pedagógico	23
5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico	24
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	25
5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico	25
5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	27
5.1.1.3 Evaluación.....	28
5.1.1.3.1 Definición de evaluación	29
5.1.1.3.2 Instrumentos de evaluación.....	31
5.1.2 Área de Comunicación.....	32
5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación	32
5.1.2.2 Competencia: Comprende textos escritos escritos	33
5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprende textos escritos escritos.....	34

5.1.2.2.2 Recursos metodológicos para desarrollar la Competencia	35
5.1.2.2.3 Hábitos lectores	37
5.1.2.2.4 Estrategias para favorecer el clima.....	41
5.2. Experiencia Exitosa.....	43
6. Diseño del Plan de Acción	45
6.1 Objetivos	45
6.1.1 Objetivo general.....	45
6.1.2 Objetivos específicos	45
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	46
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	51
8. Presupuesto	57
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción	59
10. Lecciones Aprendidas	61
Referencias.....	63
Apéndices	

Índice de Figuras

Figura 1. Árbol de problemas de la IE. N° 80002 Torres Araujo.....	07
Figura 2. Análisis de los resultados del diagnóstico	14
Figura 3. Caracterización del rol del Líder Pedagógico	18
Figura 4. Matriz del Plan de Acción	47
Figura 5. Plan de monitoreo y evaluación	52
Figura 6. Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.....	56
Figura 7. Presupuesto del Plan de Acción.....	57

Introducción

Este mundo globalizado presenta cada vez más retos a la sociedad, y las instituciones educativas, al ser parte de ella, no pueden excluirse a esta realidad. Conocer la problemática de cada institución es ideal para mejorar la calidad del servicio educativo que se brinda; en base a un diagnóstico, podemos identificar y priorizar las debilidades para buscar alternativas de solución más pertinentes, al mismo tiempo que también permitirá potencializar las fortalezas.

Este trabajo académico, realizado para optar el título de Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, ha analizado, con detenimiento y exhaustividad, la realidad de una institución educativa, así como el contexto en el cual está inmersa; también ha sido pertinente para conocer las políticas y la normatividad vigente; para identificar la problemática y sus probables causas; para proponer alternativas de solución, y así lograr los directivos, desde el rol de líderes pedagógicos, proponer acciones de cambio y mejorar los aprendizajes.

El presente informe consta de diez acápite, que considera las fases de elaboración de un Plan de Acción, según orientaciones adoptadas en el diplomado de Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, Ítem 04 – La Libertad. El primer acápite se inicia con la identificación de la problemática, realizando la caracterización del contexto socio – cultural de la Institución Educativa (IE) N°81003 “César Abraham Vallejo Mendoza”, para luego formular un problema identificado y priorizado, basándose en la estrategia conocida como el árbol de problemas, el cual se fundamenta.

El segundo acápite, Diagnóstico, tiene dos partes. La primera, se refiere a los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos a los actores docentes. Estos resultados a su vez se dividen en resultados cuantitativos y resultados cualitativos. La segunda parte se relaciona el problema con los procesos de la Institución Educativa, los compromisos de gestión escolar y el Marco del Buen Desempeño Directivo (MBDDirectivo).

En el acápite tercero se aborda la Caracterización del rol como Líder Pedagógico, en donde se trata de explicar el desempeño directivo en el marco de las dimensiones de Viviane Robinson. Mientras que, en el acápite cuarto, planteamiento de la alternativa de solución, se explica detalladamente la alternativa de solución propuesta

para revertir el problema de aprendizaje priorizado, la misma que está sustentada en las estrategias del Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación Docente (MAE).

La quinta parte informa acerca de la sustentación teórica que da respaldo a la alternativa de solución. Para ello se ha consultado abundante y actualizada bibliografía, citando algunas ideas pertinentes, clarificadoras e innovadoras, terminando por mostrar una experiencia exitosa. En el acápite sexto se plantea el Diseño del Plan de Acción, con sus objetivos generales y específicos. Se termina con el esquema del Plan. Los apartados siete y ocho se refieren específicamente al monitoreo y evaluación del Plan de Acción y al presupuesto que demanda su aplicación. Al final de ambos acápites se presentan los respectivos esquemas.

Los acápites nueve y diez se relacionan, pues abordan la ruta que se ha seguido desde la identificación de la problemática institucional, hasta el diseño de un plan que genere acciones para poder contrarrestarla. El noveno acápite, nos plantea explicar esa ruta que se ha seguido, describir los procesos para consolidar nuestro Plan de Acción. Finalmente, el último capítulo hace referencia a las principales lecciones que se han aprendido a lo largo del diplomado y la segunda especialización, lo cual, específicamente ha servido para plantear alternativas de solución y encaminar la gestión en el campo de la mejora educativa.

1. Identificación de la problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza”

La cincuentenaria institución educativa “César Abraham Vallejo Mendoza”, lleva el número 81003 y pertenece a la UGEL 04-Trujillo Sur Este. Está ubicada en una zona céntrica de la ciudad de Trujillo, en la Urbanización Palermo, muy próxima al Mercado Mayorista, exactamente en la avenida Vallejo N° 599. Fue creada en abril de 1965, con el nombre de Escuela Primaria Mixta N° 2505, siendo su fundadora la Profesora Juana María Castillo de Villanueva. En noviembre de 1976, se amplía el servicio como CEB III-81003/AER, iniciando el nivel secundario el año siguiente. El 28 de abril de 1981, se le da el nombre de Colegio “César Abraham Vallejo Mendoza”, en memoria al inmortal vate santiaguino.

La institución educativa está ubicada en una avenida principal, en donde la excesiva circulación vial, se convierte en un potencial peligro para los estudiantes por el riesgo a los accidentes de tránsito. Los comerciantes del mercado cercano no manejan adecuadamente los residuos sólidos, contaminando el ambiente. Los salones de juego, bares, y locales comerciales, acrecientan los vicios y la delincuencia como el pandillaje, exponiendo a los estudiantes a un riesgo constante. La venta ambulatoria de alimentos evidencia que los pobladores poseen una escasa cultura ambiental y tributaria. Para revertir esta situación y atender a esta demanda territorial es necesario formular un Proyecto Educativo Institucional (PEI) que desarrolle competencias y capacidades en Comunicación, basándose en situaciones comunicativas reales, formación ciudadana, conciencia ambiental, tutoría, relaciones humanas etc.

La infraestructura del colegio es de material noble, pero se nota la falta de modernidad y la carencia de espacios, pues es un colegio pequeño. Para el servicio educativo se cuenta con nueve aulas para primaria y once para secundaria; también dispone de ambientes como: biblioteca, sala de cómputo, laboratorios, aula de innovación, aula de reforzamiento, aula de psicología y con ambientes administrativos como: dirección, subdirecciones, secretaría, coordinación de Tutoría y Orientación Educativa (TOE), salas de educación física, sala de profesores, cafetín, quioscos para

fotocopias y para comestibles, cocina y un patio principal, que comparten primaria y secundaria.

La IE se caracteriza por ser una comunidad organizada, fraterna y hasta familiar; poseedora de un valioso talento humano. Alberga, cerca de 1300 alumnos en total; y 65 trabajadores entre docentes y administrativos. Cuenta con un Consejo Educativo Institucional (CONEI), con Municipio Escolar y con Asociación de Padres de Familia (APAFA), órganos de participación y concertación democráticas. Los directivos muestran su liderazgo pedagógico al involucrarse activamente en procesos de mejora educativa. Los profesores son proactivos y predispuestos al trabajo en equipo y los estudiantes son muy dinámicos, alegres, entusiastas y participativos. Los padres de familia tienen características diversas: algunos se muestran participativos y preocupados por la educación de sus hijos, a diferencia de otros, que se despreocupan de sus responsabilidades.

Finalmente, a nivel directivo, se ha conformado un equipo sólido de tres integrantes, con una visión compartida de la escuela que se quiere, optimistas y deseosos del cambio, pero sobretodo con vocación por la labor pedagógica, teniendo como primer objetivo el de incentivar la labor docente para que brinde un servicio educativo de calidad, orientado al fortalecimiento y potenciación del rendimiento académico de los estudiantes y de los valores de la solidaridad, la honradez, la responsabilidad, el respeto y la identidad. A esto, se suma la participación de convenios con Universidades, Centro de salud, Junta vecinal, Municipalidad, Parroquia y otras entidades particulares de la Urb. Palermo. Estas fortalezas y oportunidades harán posible los cambios y la apertura a nuevos retos.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Los resultados de la evaluación censal, en secundaria, en la IE, no evidencian un avance en la competencia de comprensión lectora en el área de Comunicación. Estos resultados se ratifican con los consolidados de actas de los últimos años. Es por ello que se ha priorizado, para un minucioso estudio, el problema sobre los bajos niveles de logro y de aprendizaje en la competencia de comprende textos escritos escritos, específicamente, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Secundaria de la

Institución Educativa 81003, “César Abraham Vallejo Mendoza”, del Distrito de Trujillo, UGEL-04 Trujillo Sur Este.

El análisis del problema priorizado se ha realizado utilizando la técnica del árbol de problemas, que permitió establecer las causas que lo generan. La primera causa que se menciona está referida al escaso hábito lector en los estudiantes; esto se relaciona con el factor gestión de currículo vinculado a las capacidades, porque repercute evidentemente en los aprendizajes, ocasionando un bajo nivel en el logro de las capacidades, así como también origina la desmotivación y el desinterés de los estudiantes al no saber cómo mejorar sus calificaciones, se tornan poco participativos. Sabemos bien, que la comprensión lectora es una capacidad que tiene un carácter transversal, que se fortalece con la práctica, ya que leer se aprende leyendo, y que es muy importante pues determina el éxito o fracaso en cualquier área.

Como segunda causa se evidencia la aplicación de metodologías tradicionales, que se evidencia en la carencia de estrategias para favorecer la comprende textos escritos y el dominio de los procesos didácticos propios del enfoque de esta. El factor asociado a esta causa es la gestión del currículo, específicamente la motivación y capacidades docentes ya que causa en los estudiantes deficiencias en los niveles del logro de capacidades no solo en Comunicación sino en otras áreas y en grados superiores. También origina estudiantes desmotivados y con actitudes negativas que no favorecen el logro del aprendizaje. Para revertir esta situación es necesario aprovechar la predisposición de los docentes e implementar las comunidades profesionales de Aprendizaje.

Como tercera causa se menciona la escasa variedad de recursos y materiales educativos que utiliza el docente en el desarrollo de su práctica pedagógica, que está relacionado al factor de las capacidades, y gestión del currículo, ya que origina que las condiciones para el aprendizaje de los estudiantes se vean afectadas, puesto que ocasiona desmotivación en el estudiante por aprender, falta de interés por el estudio y principalmente, por la lectura.

La cuarta causa es el escaso acompañamiento pedagógico por parte del equipo directivo para reorientar la práctica docente, esta causa se vincula directamente con el factor del monitoreo, acompañamiento y evaluación, específicamente con lo relacionado a la retroalimentación formativa y a la asesoría crítico reflexiva, esto hace casi imposible poder realizar el acompañamiento en el tiempo deseado y con la frecuencia requerida. Para revertir esta situación el MAE debe darse bajo las

siguientes condiciones: con diálogo e intercambio de experiencias y sobre la base de la observación y evaluación de trabajo en el aula; así mismo bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo; con relación profesional horizontal y respetuosa entre el equipo directivo y los docentes sin niveles de superioridad o jerarquía; con una Comunicación abierta, asertiva y empática y por último en un clima de respeto y confianza mutua.

Como última causa se ha considerado el deterioro del clima escolar que se genera en el aula, específicamente en las relaciones que mantienen los estudiantes entre sí y los estudiantes con los docentes. Se vincula directamente con el factor de la convivencia escolar puesto que genera conflictos, cuando el docente gestiona un modelo de disciplina o entre ellos tienen que cumplir con normas de convivencia y medidas reguladoras, momentos difíciles puesto que tendrían que manejar procesos de autorregulación. Esta causa tiene como efecto el desorden y la indisciplina en las clases que afecta el logro del aprendizaje. Para revertir esta situación es necesario que los docentes desarrollen las habilidades de Comunicación asertiva, empatía, y estrategia de negociación.

El problema priorizado es potencialmente factible de ser abordado y sobretodo de poder ser superado en la Institución Educativa, dadas las fortalezas como el compromiso de sus directivos, la proactividad de sus docentes, el entusiasmo de sus estudiantes y el apoyo de los padres y madres de familia; así mismo se cuenta con oportunidades del entorno que se pueden aprovechar. Poder resolver este problema pedagógico, combatir sus causas y erradicar sus efectos, permitirá desencadenar cambios y transformaciones, dando respuesta a la demanda territorial que espera se cumpla con las finalidades educativas prometidas por la escuela a los estudiantes, que se garantice la realización de prácticas educativas adecuadas y que se evidencie todo ello con los resultados de aprendizaje.

A continuación, se presenta el árbol de problemas en donde se señala el problema, las causas que lo generan así mismo los efectos y consecuencias que traen consigo en el proceso enseñanza – aprendizaje.

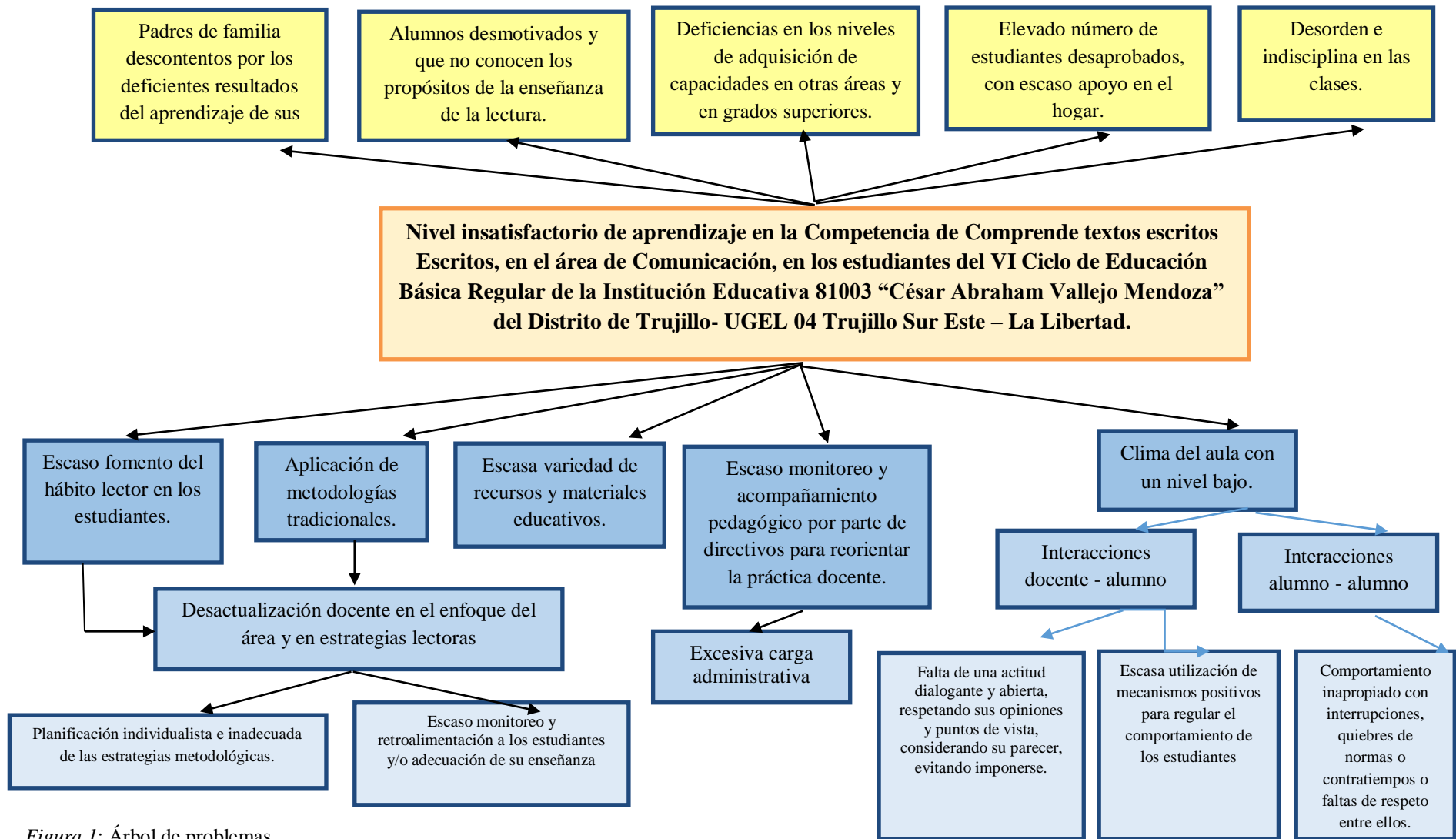


Figura 1: Árbol de problemas

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. Para la investigación se determinó, como primer aspecto a estudiar, las estrategias metodológicas del área de Comunicación. Aquí es necesario centrarnos, por un lado, en el dominio por parte del docente del área, del aspecto metodológico de la enseñanza, cuáles son las estrategias que emplea, así como en el dominio del enfoque en su conjunto. Nuestras fuentes de información, han sido los docentes del área de Comunicación del sexto ciclo. Se ha utilizado la técnica siguiente: observación de clase, correspondiéndole los instrumentos denominados ficha de observación y cuaderno de campo.

El 67%, de los docentes, presentan dificultades al plantear en su sesión de clase el reto o generar en los estudiantes un conflicto cognitivo. Esto significa que esta estrategia aplicada por los docentes en sus clases debe ser mejorada y replanteada en función del enfoque por competencias y comunicativo textual. Es posible que estos resultados se deben al desconocimiento de los docentes de los procesos pedagógicos y didácticos pertinentes, o también a la falta de interés por capacitarse e implementar las estrategias del área.

Con respecto al ítem "El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área", podemos observar que solo el 33%, logró desarrollar estrategias para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes. Seguidamente, tenemos un porcentaje de 67%, que se encuentran en proceso. Es probable que los resultados reflejan el desconocimiento de las estrategias propias del área, de los procesos pedagógicos y didácticos actualizados, específicamente según el enfoque comunicativo textual.

Estos resultados nos permiten afirmar que el mayor porcentaje del ítem referido al desarrollo de estrategias para el recojo de saberes previos y para generar nuevos aprendizajes teniendo en cuenta, el enfoque de área, está calificado en el nivel "En proceso", lo cual significa que estas estrategias aplicadas por los docentes en sus clases deben ser mejoradas y replanteadas en función del enfoque por competencias y

comunicativo textual. Frente a estos resultados se sugiere implementar el acompañamiento pedagógico a través de Grupos de interaprendizaje, visitas entre pares y talleres de capacitación, a fin de compartir experiencias y aplicar estrategias sugeridas en las rutas de aprendizaje.

Con respecto al ítem “El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje” podemos observar que el 67%, logró desarrollar adecuadamente el acompañamiento a los estudiantes. Seguidamente, tenemos un porcentaje de 33% que se encuentra en proceso. Finalmente, observamos que ningún docente se encuentra en inicio.

Estos resultados nos permiten afirmar que el mayor porcentaje del ítem referido al acompañamiento del docente a los estudiantes está calificado en el nivel "En proceso", lo cual significa que esta estrategia aplicada por los docentes en sus clases debe ser mejorada y replanteada en función de las Rutas de Aprendizaje. Frente a estos resultados se sugiere implementar el acompañamiento pedagógico a través de Grupos de interaprendizaje, visitas entre pares y talleres de capacitación, a fin de compartir experiencias y aplicar estrategias sugeridas en las rutas de aprendizaje.

Con respecto al ítem “El/la docente, teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje”, podemos observar que el 33%, logró ejecutar procesos de evaluación formativa y/o sumativa, Seguidamente, tenemos un porcentaje de 67%, se encuentran en proceso. Finalmente, observamos a ningún docente en inicio.

Estos resultados nos permiten afirmar que el mayor porcentaje del ítem referido al acompañamiento del docente a los estudiantes está calificado en el nivel "En proceso", lo cual significa que esta estrategia aplicada por los docentes en sus clases debe ser mejorada y replanteada en función de las Rutas de Aprendizaje. Frente a estos resultados se sugiere implementar el acompañamiento pedagógico a través de Grupos de interaprendizaje, visitas entre pares y talleres de capacitación, a fin de compartir experiencias y aplicar estrategias sugeridas en las rutas de aprendizaje.

Con respecto al ítem “El/la docente adecúa las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes”, podemos observar que el 33%, logró adecuar las estrategias metodológicas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes. Seguidamente, tenemos un

porcentaje de 67%, que se encuentran en proceso. Finalmente, observamos que ningún docente se encuentra en inicio.

Estos resultados nos permiten afirmar que el mayor porcentaje del ítem referido a la adecuación de las estrategias metodológicas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes, está calificado en el nivel "En proceso", lo cual significa que esta estrategia aplicada por los docentes en sus clases debe ser mejorada y replanteada en función de las Rutas de Aprendizaje. Frente a estos resultados se sugiere implementar el acompañamiento pedagógico a través de Grupos de interaprendizaje, visitas entre pares y talleres de capacitación, a fin de compartir experiencias y aplicar estrategias sugeridas en las rutas de aprendizaje.

Como segundo aspecto a estudiar se ha considerado el uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje. En este aspecto, el ítem "El/la docente", que el 33%, logró adecuar las estrategias metodológicas en función de las necesidades e intereses de los estudiantes. Seguidamente, tenemos un porcentaje de 67%, que se encuentran en proceso. Finalmente, observamos que ningún docente se encuentra en inicio. También se sugiere implementar grupos de interaprendizaje para fortalecer las competencias pedagógicas y compartir experiencias.

2.1.2 Resultados cualitativos. Para los resultados cualitativos, se ha aplicado el instrumento Guía de Preguntas del Grupo Focal, el mismo que en el aspecto fomento de hábitos de lectura en los estudiantes y sus familias, los docentes entrevistados afirman que fomentan la lectura a través del plan lector del aula; sin embargo, este es impuesto por el docente, por lo que no responde a los gustos, edad e intereses de los estudiantes. A ello, "la única manera de conseguir que un alumno posea el hábito lector es mediante planes razonados de lecturas razonables, adecuados a su edad, pues es a través de la frecuentación en el aula y fuera de ella como se consigue fortalecer el músculo lector. (Montesinos, 2006, p. 12)

Según Cerrillo, Larrañaga y Yubero (2002) tomado de Montesinos (2006, p.12) afirman:

"Independientemente del papel de la familia y de las distintas campañas de concienciación social sobre el valor de la lectura, hay que incidir en la responsabilidad que tiene el sistema educativo, no sólo en el aprendizaje de la lectura, sino en el del hábito lector, pues es diferente saber leer que poseer el hábito lector; saber leer es una técnica y poseer el hábito lector es una actitud, un comportamiento.

El segundo aspecto, que corresponde al monitoreo y acompañamiento pedagógico, este se viene dando en la institución, según manifiestan los docentes, de manera poco frecuente y con insuficientes estrategias, pero, de alguna manera, ha servido para promover la reflexión sobre su práctica pedagógica, ayudándolos a que tomen decisiones para realizar cambios y mejorar su práctica pedagógica. Así: “El monitoreo pedagógico del director consiste en levantar información sobre los aspectos relevantes de las prácticas priorizadas en los planes de mejora de la institución y de cada docente, particularmente, sobre aquellos aspectos relacionados con las necesidades más críticas.” (MINEDU, 2017a p. 44). Asimismo, Vezub y Alliaud (2012):” La estrategia de acompañamiento pedagógico parte de la premisa de que pueden aportar significativamente al desarrollo profesional docente y a la innovación pedagógica porque se basa en el análisis de las prácticas. (MINEDU, 2017a, p.46).

Finalmente, expresan que el clima del aula, por un lado, es positivo, por las interacciones de respeto y cercanía por parte del profesor, pero con dificultades en las interacciones entre los estudiantes, con comportamientos inadecuados y faltas de respeto entre ellos, evidenciándose en indisciplina dentro del aula. La Dirección de TOE, define la Convivencia Democrática como el “conjunto de acciones organizadas caracterizadas por relaciones interpersonales democráticas entre todos los miembros de la comunidad educativa, que favorecen un estilo de vida ético y la formación integral de los estudiantes “. Así “una institución educativa necesita de relaciones interpersonales constructivas que favorezcan la participación libre de sus integrantes en los asuntos que les conciernen, (...)” (MINEDU, 2013a, p. 47-48)

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

El problema identificado se relaciona directamente con el compromiso de gestión escolar Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa, cuyo objetivo principal es lograr que todas y todos los estudiantes logren aprendizajes de calidad y que mejoren sus resultados con respecto al año anterior. Este compromiso presenta como indicador el porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) y la expectativa de avance de este compromiso es el incremento en el porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio, respecto del año anterior.

El problema priorizado como Bajos niveles de logro y de aprendizaje en la competencia de comprende textos escritos, en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza” del Distrito de Trujillo- UGEL 04 Trujillo Sur Este, se puede verificar en la fuente emitida por el MINEDU como es el Reporte de resultados de la ECE 2015, Secundaria, de la institución Educativa, en donde SICRECE, (Sistema de consulta de resultados de evaluaciones) indica: “El puntaje promedio de una IE es la media aritmética de los puntajes del total de estudiantes evaluados en una IE”.

De aquí se aprecia que nuestra IE cuenta con el 38% de estudiantes que están en el nivel satisfactorio, que incluyen rangos de 18-20 y de 14-17, y específicamente en la evaluación censal, nuestros estudiantes alcanzaron un nivel satisfactorio de 3,7% cuyo significado es: “El estudiante logró los aprendizajes esperados al finalizar el VI ciclo y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del ciclo siguiente” (SICRECE).

Dentro de los procesos de la Institución Educativa el problema detectado se relaciona con el proceso estratégico de dirección y liderazgo, en primer lugar, ya que, al desarrollar el planeamiento institucional, específicamente el proceso de formulación de los documentos de gestión, como el PEI, PCI y el PAT, deben insertarse y priorizar las metas y las actividades de mejora para que los estudiantes puedan lograr satisfactoriamente sus aprendizajes. En el PAT están explicitadas las acciones de mejora que se van a realizar a partir de los resultados de la ECE.

También se relaciona con el proceso operativo PO03 de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, en lo que respecta a fortalecer el desempeño docente. Este se refiere a desarrollar o promover el trabajo colegiado ya que de esta manera el intercambio de experiencias docentes hará que se fortalezca el desempeño docente; así también el desarrollo de la investigación y la innovación pedagógica, ayudará a motivar a docentes y a estudiantes, ya que la creatividad y la variedad, harán mella a la rutina y al tradicionalismo que presentan algunas sesiones de clase. Por último, el realizar acompañamiento pedagógico para apoyar la práctica docente trae muchos beneficios en los aprendizajes de los estudiantes.

Con respecto al segundo proceso operativo, el PO04, el de gestionar los aprendizajes, es necesario que el docente desarrolle sesiones de aprendizaje con innovaciones propias de los nuevos enfoques del área, importante también es el

reforzar los aprendizajes, acompañar integralmente al estudiante, evaluar con pertinencia competencias y capacidades comunicativas (en contraposición con la forma gramaticalista tradicional), obteniendo resultados favorables.

Es importante destacar la relación que guarda el problema de los bajos niveles de logro en la capacidad de comprensión lectora que muestran los estudiantes con el rol de líderes pedagógicos que deben tener los directivos, al respecto, el Marco del Buen Desempeño Directivo refiere que:

El liderazgo pedagógico del directivo es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje después de la acción docente, es decir, tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes. Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa, sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela. Por lo que podemos afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es potente. (MINEDU, 2014a, p.7)

Con respecto a este documento, el problema se relaciona directamente con el Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, competencias 5 y 6, que se refieren, respectivamente a promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes y a gestionar la calidad de los procesos pedagógicos en la IE. a través del acompañamiento y la reflexión docente; en cuanto a los desempeños, el problema corresponde desde el 15 al 21.

Mejorar el nivel de logro de los aprendizajes en la competencia de comprensión lectora, se plantea como el reto a lograr, impulsado, por supuesto, por los desafíos siguientes: Incentivar los hábitos lectores en los estudiantes; promover la aplicación de metodologías, basadas en rutas de aprendizaje, en el área de Comunicación; promover el uso adecuado y variado de materiales y recursos educativos; incrementar el tiempo de acompañamiento pedagógico por parte de directivos, para reorientar la práctica docente; y emplear estrategias para mejorar el clima del aula.

A continuación, se presenta el cuadro del análisis del resultado del diagnóstico de los aspectos, la relación que tienen con los procesos de gestión, los compromisos de gestión que no se están realizando y la competencia de MBDDirectivo que se encuentran implicados.

Problema	Diagnóstico (conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del Marco del Buen Desempeño Directivo se encuentran implicados?
<p>Bajos niveles de logro y de aprendizaje en la competencia de comprende textos escritos escritos, en el Área de Comunicación, en los estudiantes del VI Ciclo de Educación Básica Regular de la Institución Educativa 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza” del Distrito de Trujillo- UGEL 04 Trujillo Sur Este, La Libertad.</p>	<p>Resultados cuantitativos</p> <p>Con respecto a la categoría de metodología, los docentes observados, en cuanto al uso de herramientas pedagógicas, se encuentran en un nivel de proceso, a pesar que utilizan algunas de ellas, aún falta consolidar las estrategias propuestas por las rutas de aprendizaje, de acuerdo al enfoque del área.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - PE Proceso estratégico de formulación de los documentos de gestión, como el PEI, PCI y el PAT - PO02: preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes. - PO04: Proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar: gestionar los aprendizajes, para que el docente desarrolle sesiones de aprendizaje con innovaciones propias de los nuevos enfoques del área. 	<p>Compromiso de gestión 1:</p> <p>Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes para el logro de aprendizajes de calidad y para que mejoren sus resultados con respecto al año anterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes. Competencia 1, conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, y con orientación hacia el logro de metas de aprendizaje. Competencia 3, favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficacia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos. - Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, competencia 6, que corresponde a gestionar la calidad de los procesos pedagógicos en la IE.
	<p>Resultados cualitativos</p> <p>En el aspecto de hábitos lectores, los docentes implementan un plan lector del aula, pero de manera descontextualizada y sin atender</p>	<p>PE Proceso estratégico de dirección y liderazgo, específicamente de formulación de los documentos de gestión, como el RI.</p>	<p>Compromiso de gestión 1: Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes.</p> <p>Compromiso de gestión</p>	<p>-Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, competencia 5 que se refiere a promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes.</p>

	<p>realmente las necesidades, intereses, edades, gustos y preferencias de los estudiantes. Se concluye que los docentes observados se encuentran desactualizados en la promoción de los hábitos lectores.</p> <p>En el aspecto monitoreo y acompañamiento, que se viene dando en la institución, según manifiestan los docentes enfocados, es poco frecuente y con insuficientes estrategias, aunque también manifiestan que esos espacios mínimos han servido para promover la reflexión del docente sobre su práctica</p> <p>En el aspecto de la convivencia, manifiestan que las relaciones entre los docentes y estudiantes es óptima, observándose dificultades en las relaciones interpersonales entre los estudiantes.</p>	<p>PO03: Proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar: fortalecer el desempeño docente, promoviendo el trabajo colegiado y realizar acompañamiento pedagógico para apoyar la práctica docente.</p>	<p>4: Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE.</p>	
--	---	--	---	--

Figura 2: Cuadro de análisis de resultado del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Viviane Robinson plantea cinco dimensiones en el rol del Líder Pedagógico, la primera relacionada a la importancia del establecimiento de metas y expectativas por parte del directivo. Este debe definir y priorizar las metas de aprendizaje, las mismas que deben ser consensuadas con los docentes del área, para lograr su compromiso y luego difundirlas a toda la comunidad educativa. Es necesario que los docentes conozcan hacia dónde dirigir su práctica pedagógica, para que redireccionen la metodología que emplean en el aula y desarrollen la competencia comprende textos escritos en sus estudiantes.

Respeto a la obtención y asignación de recursos en forma estratégica, en relación al problema priorizado, se debe asegurar que el personal cumpla con los requerimientos necesarios para el logro de los propósitos y las metas, esto podría verse como asegurar que el personal esté capacitado para garantizar las prácticas pedagógicas adecuadas y dar al personal un soporte, porque si no cuenta con personal altamente calificado, escasamente podrá cumplir con las metas. Asimismo, se debe proveer a los docentes y a las aulas de los materiales y recursos económicos necesarios. Esto también es necesario para el logro de objetivos.

Al respecto de la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo en relación al problema priorizado, en primer lugar, se debe recoger información a través del monitoreo, después se debe reflexionar con los docentes sobre sus estrategias de enseñanza., se debe coordinar y revisar el enfoque del área, estrategias didácticas, herramientas metodológicas, currículo, etc.; retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje, monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados. La reflexión generará en los docentes cambios importantes a través de su concientización y de su propio compromiso y también para que los docentes asuman sus compromisos y garanticen la realización de las metas de aprendizaje.

En la siguiente dimensión que propone Viviane Robinson, promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente en relación al problema priorizado, se pretende que el directivo participe del aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, como líderes y como aprendices, de manera formal, a

través de capacitaciones, cursos, ponencias; y de manera informal, a través de reflexiones sobre aspectos de la enseñanza, los que pueden darse en los círculos de interaprendizaje y en el trabajo colegiado. Esto porque un directivo debe ser una fuente de orientación pedagógica, un Líder Pedagógico, puesto que maneja estos temas con mayor conocimiento; y porque debe involucrarse en el proceso mismo del aprendizaje para garantizar la calidad de estos.

Finalmente, se tiene la dimensión de asegurar un entorno ordenado y de apoyo que, en relación al problema priorizado, implica emitir normas claras y pertinentes; establecer canales de Comunicación adecuados y variados; establecer un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula y respaldar y valorar la labor del docente, sobretodo confiar en su trabajo. Esto porque el docente se sentirá seguro y confiado y para que se preocupe de la enseñanza y no interfieran las necesidades o demandas del entorno en las prácticas pedagógicas y, por supuesto, para asegurar aprendizajes de calidad y una gestión eficiente.

A continuación, se presenta el cuadro correspondiente a la caracterización del rol del directivo como Líder Pedagógico:

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO SEGÚN VIVIANE ROBINSON	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y priorizar las metas de aprendizaje - Consensuar las metas con los docentes del área. - Difundir a toda la comunidad educativa las expectativas, metas y logros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque es necesario que los docentes conozcan hacia dónde dirigir su práctica pedagógica. - Para que los docentes lo tomen en cuenta en su práctica pedagógica, en la metodología que empleen en el aula, referida a la competencia comprende textos escritos.
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que el personal cumpla con los requerimientos necesarios para el logro de los propósitos y las metas, esto podría verse como asegurar que el personal esté capacitado. - Proveer a los docentes y a las aulas de los materiales y recursos económicos para el cumplimiento de las metas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque si no cuento con un personal altamente calificado, escasamente podrá cumplir con las metas institucionales. - Para garantizar las prácticas pedagógicas adecuadas y dar al personal un soporte que ayude a cumplir las metas.
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexionar con los docentes sobre sus estrategias de enseñanza. - Coordinar y revisar el enfoque del área, estrategias didácticas, herramientas metodológicas, currículo, etc. con los docentes. - Retroalimentar a los docentes en su práctica en aula, basándome en la observación de sesiones de aprendizaje. - Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque la reflexión generará en los docentes cambios importantes a través de su concientización y de su propio compromiso. - Para que los docentes asuman sus compromisos y garanticen la realización de las metas de aprendizaje.
4. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente	<ul style="list-style-type: none"> - Participar del aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, como líderes y como aprendices, de manera formal, a través de capacitaciones, cursos, ponencias; y de manera informal, a través de reflexiones sobre aspectos de la enseñanza, los que pueden darse en los círculos de interaprendizaje y en el trabajo colegiado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque un directivo debe ser una fuente de orientación pedagógica, un Líder Pedagógico, puesto que maneja estos temas con mayor conocimiento; y porque debe involucrarse en el proceso mismo del aprendizaje. - Para garantizar aprendizajes de calidad.
5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir normas claras y pertinentes. - Establecer canales de Comunicación pertinentes, adecuados y variados. - Establecer un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. - Respalda y valorar la labor del docente, sobretodo confiar en su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque el docente se sentirá seguro y confiado. - Para que los docentes se preocupen de la enseñanza y los estudiantes del aprendizaje y no interfieran las necesidades o demandas en las prácticas pedagógicas y para asegurar aprendizajes de calidad y una gestión eficiente.

Figura 3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

La alternativa de solución de este Plan de Acción corresponde a la habilitación del monitoreo, el acompañamiento y la evaluación docentes, como referentes para abordar la problemática existente. Al directivo, como Líder Pedagógico, le corresponde propiciar estas estrategias en la institución educativa, puesto que se enmarca dentro de sus funciones y sus desempeños. El currículo plantea una serie de principios y orientaciones que generan una visión de la educación que quiere un país, estableciendo el ideal de sociedad que se quiere alcanzar; y las características y competencias que se quiere desarrollar en los estudiantes a lo largo de su formación escolar. Por ello, es importante que, en las escuelas utilicen de manera eficaz y eficiente, todos los recursos para lograr esa visión, que compete, en primer lugar, a los directivos y líderes pedagógicos.

El cambio que se espera lograr en la IE, a través del monitoreo, acompañamiento y evaluación docentes, tiene su implicancia directa en los compromisos de Gestión Escolar, como el Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa y el Monitoreo y Acompañamiento docente, ya que permitirá apoyar al docente en el mejoramiento de su práctica reflexionando acerca de sus dificultades, recibiendo soporte por parte de sus acompañantes y conociendo los resultados de su desempeño. Esto permitirá que mejore sus estrategias, que utilice adecuadamente las herramientas pedagógicas, que perfeccione la evaluación que utiliza, etc. para que todas y todos los estudiantes logren aprendizajes de calidad y mejoren sus resultados con respecto al año anterior.

El entorno en el que se encuentra la institución educativa presenta un conjunto de problemas como consumo de drogas y alcohol, delincuencia, escasa cultura ambiental y tributaria que se convierten en demandas territoriales para la IE. El equipo directivo puede cambiar radicalmente esta realidad si es que se pone énfasis en las acciones de monitoreo, acompañamiento y de evaluación docente y en la elaboración del PEI que inserte el desarrollo de capacidades de los estudiantes en áreas claves, según las demandas del contexto. Además, estas se abordarán a través de situaciones significativas y en las lecturas que los estudiantes tienen que realizar.

El MAE es relevante para la solución del problema planteado porque está sustentado teórica y experiencialmente. El monitoreo pedagógico se entiende como el

recojo de información de los procesos de enseñanza – aprendizaje, para una adecuada toma de decisiones. El Consejo Nacional de Educación (2007) define como acompañamiento al proceso de asesorar a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión. Según el MINEDU (2008) la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias. Por otro lado, se inserta el término de experiencia exitosa como iniciativas emprendidas por los docentes que contribuyen a mejorar la calidad del aprendizaje de sus estudiantes

El MAE está relacionado con la visión institucional ya que se busca una enseñanza de calidad y el logro de aprendizajes y con los procesos de gestión, que aborda la alternativa de solución son los procesos operacionales que van generando valor como el PO02, el PO04 y el PO03. En todos ellos se evidencia la responsabilidad del equipo directivo, como el encargado no solo de gestionar, sino de articular en la IE un proyecto de acción colectiva y de articulación pedagógica Al respecto Bolívar (2015, p.24) dice: “directivos y profesorado deben colaborar para resolver los problemas conjuntamente, asumiendo la responsabilidad de los éxitos y poniendo los medios para capacitarse en su logro.”

El primer proceso, el PO02, preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes, genera el diseño e implementación del PEI, emitir normas claras, establecer canales de Comunicación adecuados y variados, establecer un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula y respaldar y valorar la labor del docente, sobretodo confiar en su trabajo. El PO03: Proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar, aquí se fortalecerá el desempeño docente, promoviendo un análisis reflexivo y colegiado acerca de su práctica pedagógica y se realizará el acompañamiento pedagógico. El PO04: Proceso operativo de desarrollo pedagógico y convivencia escolar: se gestionarán los aprendizajes, para que el docente desarrolle sesiones de aprendizaje con innovaciones y proponga proyectos.

Instalar una nueva cultura de aprendizaje depende del liderazgo tanto de los directivos como de los docentes. Los primeros deben instaurar la cultura de colegialidad, normas y valores compartidos, estructuras sociales y relaciones horizontales. El sentido de comunidad profesional implica resolver los problemas juntos, dialogar reflexivamente y colaborar entre colegas, tomar decisiones concertadas que persiga como fin: mejorar la calidad de la enseñanza y lograr el progreso de todos los estudiantes; esto se llamaría “responsabilidad colectiva”

(Bolívar, 2015). De ser así, la toma de decisiones ha de ser compartida, justamente para comprometer a todo el personal. A ello se suma el capital social que emerge como una fuerza para poder promover el desarrollo en las IIEE.

Si bien es cierto, que está demostrado que los docentes son los agentes fundamentales para el logro de los aprendizajes de los estudiantes, los directivos, a través de las herramientas del monitoreo, acompañamiento y evaluación pueden generar cambios en las prácticas docentes; estos instrumentos llevarán a la reflexión, a la colaboración entre colegas, al apoyo o ayuda mutua, a que implementen nuevas estrategias, produciendo que se alcancen los niveles de logro de los estudiantes y se mejore la calidad de la enseñanza. ” Si las escuelas están para proporcionar la mejor educación a su alumnado, a su servicio se subordina el ejercicio de la dirección escolar y del trabajo docente,” explica Bolívar (2015, p.23).

Los riesgos de la propuesta de solución son: la resistencia o el rechazo de los docentes, quienes verían como una invasión a su espacio y a sus prácticas individualistas y la resistencia de los directivos, quienes podrían argumentar un incremento de sus responsabilidades y funciones. Las IIEE presentan dos particularidades: el trabajo administrativo y burocrático de los directores y el desarrollo individualista de las prácticas docentes. Revertir esto llevaría, a rediseñar la IE para hacerla un lugar de trabajo que permita que el liderazgo se distribuya, que los docentes cambien, y sobre todo que los estudiantes aprendan, características que son la mejor promesa de mejora. “Entre gestionar lo que hay y liderar el cambio de la cultura se juega el papel de la dirección escolar” (Bolívar, 2015, p.27).

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1. Marco Conceptual

La alternativa de solución priorizada se sustenta en las siguientes definiciones y aportes teóricos de especialistas, investigadores y pedagogos, quienes, de manera sistematizada, precisan aportes significativos para el presente trabajo académico. Tres son los aspectos sobre los que gira el trabajo de investigación: el primero se refiere a las estrategias de monitoreo, acompañamiento y evaluación; el segundo es el referido a la información sobre el área de Comunicación, específicamente a la competencia de comprensión lectora; finalmente, el tercero se refiere a la sustentación de una práctica pedagógica exitosa.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación. Estas estrategias permiten al directivo ejercer su liderazgo pedagógico, ya que se preocupa por generar espacios, para favorecer la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica, con el objetivo de promover el mejoramiento del desempeño de los maestros, actividad que, indudablemente, incidirá en el cumplimiento de los objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes.

5.1.1.1 Monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico es una de las estrategias que está siendo requerida para la mejora en la gestión de las instituciones educativas, pues beneficia al logro de los aprendizajes, al ser un sistema de recojo de información, justamente de la práctica de los docentes. Asimismo, se la identifica, como un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo de tiempo.

5.1.1.1.1 Definición de monitoreo pedagógico. El monitoreo pedagógico se entiende como el recojo de información de los procesos de enseñanza – aprendizaje, para una adecuada toma de decisiones. Permite identificar los aspectos positivos como las dificultades, y con ello, continuar con la práctica o adoptar las mejoras necesarias para conseguir las metas propuestas, como es el logro de los aprendizajes. El monitoreo es, en conclusión, un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión

Asimismo, para que los docentes modifiquen su desempeño en aula deben darse al menos 3 factores: un conocimiento de sus debilidades en las prácticas de aula; un conocimiento y comprensión de las buenas prácticas de aula; y una motivación para mejorar su labor (lo que suele involucrar más que incentivos económicos); ámbitos o factores todos en que los directivos no solo pueden, sino que deben hacer una contribución (McKinsey, 2007).

5.1.1.1.2 *Estrategias de monitoreo pedagógico.* El monitoreo se realiza una vez comenzado el programa escolar y continúa durante todo el periodo de implementación. A veces, se hace referencia al monitoreo como proceso, desempeño o evaluación formativa. Para su ejecución es necesario contar con estrategias que permitan la recolección de información y así guiar las decisiones de gestión. Entre las estrategias de monitoreo pedagógico, destacan, por su importancia y efectividad, las siguientes:

- *Visita al docente en aula para observar la práctica pedagógica.* Las visitas en aula con asesoría personalizada implican un proceso de observación participante y registro de hechos, asesoría y compromisos en función de los propósitos preestablecidos. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ, contar con información confiable y oportuna, y prestar ayuda pedagógica para mejorar los desempeños docentes y elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

Una de las consideraciones a tomar en cuenta es que se debe determinar el número de docentes que se visitarán y la frecuencia de las visitas a realizar, considerando varios aspectos entre los que se debe privilegiar el rendimiento en las áreas básicas. Por eso, se deben visitar de preferencia las secciones con bajos logros en los aprendizajes de los estudiantes en Comunicación y Matemática. Además, las visitas son continuas y sistemáticas: los resultados de una se toman en cuenta para planificar la siguiente. El propósito de ello es evidenciar la mejora de la práctica del docente acompañado y la evolución en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Las visitas constan básicamente de tres momentos: el primero, es de coordinación y diálogo con el docente sobre los propósitos de la visita de aula; el segundo, el de observación, registro e intervención, para realizar una observación participante, de acuerdo con lo planificado e intervenir oportunamente; realizar un análisis de la situación y formular preguntas generadoras de diálogo para la reflexión; programar y realizar con el docente el desarrollo de sesiones compartidas; coordinar con el docente

un espacio para promover la reflexión sobre la práctica pedagógica desarrollada y como tercer momento, la asesoría personalizada, generando espacios que permitan al docente autoevaluar su práctica pedagógica para comprometerse a tomar acciones para mejorar o modificar el logro de aprendizaje en los estudiantes

- *Observación entre pares*. Favorece la reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo. Con esta estrategia los docentes se convierten en expertos de prácticas pedagógicas que mejores resultados obtengan. Interviene un docente experto, quien visita a otro docente que tiene dificultades, y en esa oportunidad registra los avances. Luego puede invertirse el turno, para que el docente menos experto, aprenda de quien ha logrado el manejo de determinada práctica.

- *Autogestión*. Significa que el propio docente va tomando nota de su propio avance, conoce sus dificultades, es decir, los indicadores que aún le falta lograr, y para ello está informado de qué actividades no son de su experticia. Puede ser una modalidad, el de grabarse, a través del video, sus sesiones de clase, para reconocer sus fortalezas y debilidades, y luego compartir a sus colegas, las sesiones que crea pertinente. Este tipo de experiencias las ha desarrollado el programa Métricas de la Enseñanza Eficaz, programa de carácter internacional.

5.1.1.1.3 Instrumentos para el monitoreo pedagógico. La mejor manera de recoger información, lo más representativa posible, sobre la implementación de lo que está programado en el Plan, es a través de instrumentos, los cuales debieran ser elaborados colectivamente, con la mayoría de docentes. Sin embargo, desde el Ministerio de Educación, se proponen diversos instrumentos, teniendo, principalmente, fichas de cotejo, fichas de monitoreo, etc.

- *Ficha de observación de la sesión de aprendizaje*. Es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa de la práctica pedagógica. Contiene los indicadores, los que sirven para recoger la información. En la ficha de observación se establece la escala de valoración. La primera parte de la ficha recoge información general tanto de la institución educativa como del docente a visitar.

La Ficha de observación contiene una tabla con cinco columnas, la primera corresponde al N° de ítem, la segunda a los indicadores de los mismos, la tercera y cuarta columna a la escala de valoración y la quinta al registro de lo observado. Para el registro de las puntuaciones se ha consignado una escala de valoración descrita en

la ficha y donde se ha consignado el 1, cuando se evidencia el ítem propuesto y 0 en el caso de no evidenciarse el ítem propuesto.

En la primera parte de la ficha de observación, se denomina “Observación de Procesos Pedagógicos”, recoge información general y de contexto sobre las siguientes variables: enseñanza aprendizaje, evaluación formativa, materiales educativos y clima de aula y convivencia. La segunda parte, “Observación de Área Curricular” recoge información del área curricular. Esta parte se llenará de acuerdo al área observada durante la sesión de aprendizaje. Al final de la Ficha de Observación, se ubica un cuadro resumen de resultados de la observación obtenidos en la primera y segunda parte. En este cuadro se colocan las puntuaciones de los cuadros anteriores para obtener la puntuación total.

- *Cuaderno de campo*. Sirve para tomar nota de los hechos ocurridos durante la observación de la clase. Se precisan los hechos presenciados, sin dejar que la subjetividad del evaluador interfiera con las anotaciones y exprese sus apreciaciones. Según el Ministerio de educación (2014), en el cuaderno de campo se deben registrar las situaciones pedagógicas que den cuenta de lo observado, tal como se han desarrollado, y se debe evitar la inclusión de comentarios o de interpretaciones personales. Luego, con esta información registrada en el cuaderno de campo se contrastará con la percepción que tiene el docente respecto a su propia práctica pedagógica, de esta manera se podrá identificar sus demandas y necesidades de formación y a partir de ella iniciar el acompañamiento más pertinente.

5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico. Muchas investigaciones y experiencias pedagógicas dan fe de los resultados positivos que se obtienen de esta propuesta, permitiendo al docente recibir un soporte técnico y afectivo para lograr cambios en las prácticas. Los temas que se pueden abordar durante la retroalimentación son muy amplios, pero todos recurrentes a la labor del docente: metodologías de enseñanza, manejo del aula, planeación de clases, material didáctico, participación de los estudiantes, desarrollo de competencias, formas de evaluación, etc.

5.1.1.2.1 Definición de acompañamiento pedagógico. 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. Se busca, con ello, lograr un cambio de los patrones de conducta que colabore a que el docente se vuelva un facilitador de los procesos de aprendizaje. De hecho, el acompañamiento

pedagógico juega un papel fundamental en el desarrollo de competencias y conocimientos para enriquecer la práctica docente. Además, contribuye en la integración, formación y fortalecimiento de la comunidad docente.

Este proceso se produce a través del diálogo y del intercambio de experiencias, y sobre la base de la observación y evaluación del trabajo en el aula, bajo un enfoque crítico-reflexivo y de trabajo colaborativo. En su desarrollo, la relación profesional entre el equipo directivo y los docentes se caracteriza principalmente por ser horizontal y respetuosa, sin niveles de superioridad o jerarquía. En este sentido, la Comunicación es abierta, asertiva y empática, y se desarrolla 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 en el aula y el uso adecuado de las rutas de aprendizaje, los materiales y recursos educativos. En otras palabras, el trabajo debe centrarse en evidenciar los factores que podrían estar impidiendo que ello ocurra y formular estrategias para impedirlo. La idea es señalar al profesor los problemas, pero no culparlo: el objetivo básico no es señalar responsables sino lograr un cambio de actitud y un mejor aprovechamiento de los recursos para el logro de los aprendizajes.

En ese sentido, la primera tarea del acompañante es caracterizar las escuelas a su cargo y establecer un inventario de fortalezas y debilidades a nivel de las prácticas pedagógicas y de gestión, así como de medir el nivel de aprendizajes de los estudiantes. Sobre esta línea de base, su segunda tarea es diseñar un plan de acompañamiento, con estrategias diferenciadas de atención según la diversidad de situaciones identificadas.

Sin embargo, pese a haber probado su importancia, tal acción nunca trasciende la experiencia acotada en la que surge hasta el plano más general de las políticas públicas. Se desarrolla como una experiencia coyuntural, no como un componente permanente del sistema de gestión. La Ley General de Educación señala como una función básica de la gestión educativa asesorar pedagógicamente a los centros educativos y convertirlos en comunidades de aprendizaje orientadas a la excelencia de sus resultados, no ha sido suficiente para motivar al sistema a instalar e institucionalizar un mecanismo de acompañamiento, aprendiendo de las lecciones incluso de su propia experiencia.

Para el Consejo Nacional de Educación (2007) define: como acompañamiento al proceso de asesorar a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus propios centros educativos y a partir de la evaluación continua de su propia experiencia, en función a lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes. Esto significa que acompañamiento y evaluación van juntos y de una manera sistemática y progresiva.

Según Ventura, Montse (2008) “se entiende al asesoramiento como una oportunidad para poder compartir situaciones (favorables y adversas) que van surgiendo a lo largo del camino, permitiendo que los diferentes puntos de vista, expuestos por cada persona, sean fuentes de conocimiento y no obstáculos del proceso de transformación que se va creando”. A esto se refiere cuando se usa el término de retroalimentación o evaluación formativa.

5.1.1.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico. Las estrategias de acompañamiento pedagógico están transformando las realidades educativas y generando cambios, especialmente en las instituciones educativas. Tomando como respaldo diversas experiencias de acompañamiento, actualmente existentes en nuestro medio y que funcionan con éxito, se pueden destacar algunas de las estrategias de acompañamiento a las escuelas más efectivas y, hasta cierto punto, imprescindibles.

- *Visita a aula y reflexión.* Constituye la principal forma de intervención en la práctica del docente. Tiene como objetivo mejorar y fortalecer la práctica pedagógica y de gestión escolar a partir de la reflexión crítica colaborativa. La visita crea la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y los aprendizajes de los niños y niñas. Se caracteriza por ser individualizada, personalizada, continua y sistemática. Cada visita toma en cuenta los resultados de la anterior para planificar la siguiente y se desarrolla en el marco del plan anual de acompañamiento. Como mínimo, las visitas debieran durar toda una jornada, pero pueden prolongarse por varios días según las necesidades.

- *Jornadas de formación docente.* Son reuniones programadas y concertadas entre el director quien funge de acompañante pedagógico y el grupo de docentes acompañados. Se caracteriza por ser un espacio de Comunicación horizontal y de expresión abierta para abordar temas de actualización, de acuerdo con las necesidades y demandas de los docentes acompañados. En este espacio es posible enriquecer los aprendizajes de los docentes con la experiencia de los otros, pues al convocar un número pequeño de participantes, se genera la posibilidad de que se relacionen de

manera muy activa, y que busquen solucionar problemas individuales como afines al grupo; es decir, es posible que asuman compromisos para abordar dichos problemas como colectivo.

- *Círculos de Interaprendizaje*. Son grupos de docentes de escuelas próximas que se reúnen regularmente para intercambiar experiencias de trabajo pedagógico y retroalimentarse. Son espacios donde el acompañante podrá recoger información sobre los problemas y las respuestas que les dan los maestros. Allí también puede ofrecer asesoramiento en cuestiones de interés común. Algunas herramientas que estos grupos podrían producir y/o utilizar son un banco de errores y soluciones comunes en el aprendizaje de los alumnos, lista de preguntas de los docentes con la respuesta de los acompañantes; cartillas con pautas y criterios prácticos sobre temas críticos identificados; proyectos breves y sencillos de investigación o sistematización, documentación narrativa de las experiencias pedagógicas de los docentes, inventario de fortalezas y debilidades pedagógicas de los centros de la red.

- *Jornadas pedagógicas*. Identificadas necesidades comunes, el acompañante puede pactar con los docentes de una red o con un sector de ellos la realización de jornadas pedagógicas sobre temas específicos, sea con fines de información y/o de formación: talleres, seminarios, sistematizaciones, auto-evaluaciones, etc. Se puede definir a las jornadas pedagógicas como el intercambio de experiencias, saberes e innovaciones de las prácticas pedagógicas.

- *Pasantías*. La visita de docentes a otras escuelas a observar el desempeño de sus colegas en sus áreas más fuertes y viceversa, ha sido en muchos casos, incluso a nivel internacional, una experiencia de mucho impacto, siempre y cuando sea objeto de análisis, discusión y reflexión colectiva. La pasantía guarda relación con el mundo laboral o de la empresa, pero llevada al campo pedagógico, podría definírsela como los intercambios que se orientan a facilitar el encuentro entre docentes, de características similares, con el propósito de promover el canje o reciprocidad de experiencias significativas “in situ”, como una estrategia innovadora de perfeccionamiento de la competencia específica, basado en el aprendizaje entre pares.

5.1.1.3 Evaluación. Esta estrategia se está introduciendo actualmente con cambios pertinentes para medir y valorar el desempeño docente, para obtener resultados y tomar decisiones oportunas y de mejora. Los mecanismos de evaluación den cuenta de la calidad del desempeño docente en el aula, un factor que guarda relación directa con los aprendizajes de los estudiantes. La evaluación implica un

proceso de autorreflexión sobre su desempeño profesional, necesario para distinguir fortalezas y debilidades, así como alternativas posibles para mejorar.

5.1.1.3.1 *Definición de evaluación.* Desde un enfoque formativo, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia”. (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.10).

“La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad” (Valdés, 2009, p.13)

Según este mismo autor, la evaluación de la práctica pedagógica del docente constituye una actividad de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente. Siguiendo este enfoque formativo se busca con la evaluación el mejoramiento continuo de la práctica, a lo largo de todo el proceso, en base a un estándar de calidad como es el Marco del Buen Desempeño Docente; además de asegurar la reflexión y la motivación permanente por parte de los docentes para lograr los objetivos de este Marco. El reto principal es hacer que la evaluación se convierta en mejora, es decir, utilizar los resultados con fines de desarrollo profesional, acompañamiento y asistencia técnica.

5.1.1.3.2 *Instrumentos de evaluación.* Según la OCDE (2011, p.84) considera importante “crear un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan el desempeño pedagógico del docente y mecanismos que permitan cruzar información desde varios ángulos, permitiendo así que se juzgue el desempeño de la manera más objetiva posible al cubrir la mayoría de los aspectos de la profesión docente”. Por ello, para el presente trabajo se han considerado los siguientes instrumentos de evaluación docentes:

- *Rúbrica de observación de aula para evaluar el desempeño docente.* Evalúa dimensiones como capacidades pedagógicas, relaciones interpersonales con sus

estudiantes, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, su emocionalidad durante la clase y los resultados de su labor educativa. La observación de aula es un instrumento que tiene como finalidad evaluar el desempeño de los docentes en el salón de clases o en cualquier espacio educativo, en donde interactúe con sus estudiantes. Evalúa seis desempeños que incluyen aspectos sustantivos y observables en el aula, vinculados al dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del Marco de Buen Desempeño Docente (MBDD).

- *Ficha de autoevaluación.* Evalúa dimensiones como capacidades pedagógicas y responsabilidad en el desempeño de sus funciones. Para Valdés (2009) “la autoevaluación es el método por medio del cual, se le solicita a una persona hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño”. Además, cita a otros autores como Bolam (1988), Escudero (1992) y De Vicente (1993) para señalar que la autoevaluación ha evidenciado ser una propuesta esencial para facilitar la teoría del cambio de la práctica docente y promover una cultura innovadora en las escuelas y las aulas. Se ha demostrado que la autoevaluación genera confianza en los docentes, adoptando una actitud de reflexión y de mejora hacia las innovaciones, a su propio desarrollo profesional docente, revirtiéndose en los logros de los estudiantes.

La autoevaluación reflejará el proceso de desarrollo profesional partiendo de la narración de la tarea educativa y profundiza en el contraste entre la historia vivida, críticamente asumida y la transformación de la acción futura, mediante el autoanálisis de la práctica pasada más cercana. Para ello se tiene como técnicas de autoevaluación, la retroalimentación proporcionada por cintas de video y audio; las hojas de autoclasificación; los informes elaborados por el mismo profesor; los materiales de autoestudio, entre otras.

- *Portafolio.* Este instrumento evalúa dimensiones como la responsabilidad en el desempeño de sus funciones. El portafolio se constituye en un expediente en donde, según determinados criterios, se archivan de manera ordenada, documentos del docente sobre el desarrollo de actividades para demostrar como evidencia su desempeño profesional. Durante el proceso pueden aportar el docente como el evaluador, solo que se recomienda que cuando se ingrese una evidencia a esta carpeta se deba dar prioridad a las evidencias que determinen desempeños extremos (no satisfactorios o sobresalientes).

Valdés (2009) sugiere los siguientes componentes estructurales para un portafolio: Asistencia y puntualidad al trabajo en general y a sus clases en particular;

planificación de clases y otros documentos presentados por él y analizados en colectivos de ciclo o departamento por sus colegas, así como los principales resultados del debate académico que se produzca; cumplimiento de las normativas (código de ética pedagógica, estatutos o reglamento para los docentes, etc.); interacción con los padres de sus alumnos y con miembros de la comunidad en general y resultados de las comprobaciones de conocimientos y otras evaluaciones externas realizadas a sus alumnos por directivos de las escuelas y supervisores de los diferentes niveles de dirección del sistema educativo.

5.1.1.3.2 Tipos de evaluación. La evaluación docente es útil, desde el momento que señala los aspectos fuertes de la práctica pedagógica así como los puntos débiles que influyen en la calidad de su desempeño. Mediante los diversos tipos de evaluación permiten al docente y al líder pedagógico cruzar información válida, oportuna y confiable y asumir retos que fomenten la mejora continua del docente.

- *Autoevaluación.* Es la evaluación realizada por el mismo docente acerca de su práctica pedagógica, plantea comentarios de valor significativos acerca de la eficacia o no de su trabajo en aula como profesional de la educación. Es el autoexamen que cada docente hace de sí mismo con objetividad y que al mismo tiempo le motiva a plantearse desafíos profesionales y compromiso de crecer personal, profesional e institucionalmente y brindar un buen servicio a favor de calidad educativa (INEE, 2015). Ante ello, es importante que el docente esté plenamente convencido que el proceso de autoevaluación es muy necesario para su desarrollo y mejora continua.

- *Coevaluación.* Es el proceso de evaluación entre docentes de la misma área curricular, de un mismo nivel educativo y que se realiza en un ambiente de cordialidad y respeto, con un enfoque crítico constructivo, garantizando un proceso objetivo, claro y oportuno. En este proceso de evaluación tanto docentes evaluados como docentes evaluadores realizan un intercambio alternativo de roles. Su propósito es el compromiso de mejora de la labor educativa transformando las debilidades detectadas en fortalezas que le permita brindar un servicio educativo de calidad a través de su desempeño pedagógico en aula.

- *Heteroevaluación.* Conocida como la evaluación entre diferentes o distintos, es decir participan personas de diferentes funciones o niveles distintos. La heteroevaluación se realiza del líder pedagógico al docente acerca de su desempeño pedagógico en aula con el propósito de mejorar el desempeño docente ante las

falencias detectadas en el desarrollo del proceso aprendizaje enseñanza y permita elevar la calidad del servicio que brinda la escuela.

5.1.2 Área de Comunicación. Esta área tiene por finalidad que los estudiantes desarrollen competencias comunicativas para interactuar con otras personas, comprender y construir la realidad y representar el mundo de forma real o imaginaria. Estas competencias se logran mediante el uso del lenguaje, herramienta fundamental para la formación de las personas. Los aprendizajes que promueve el área contribuyen a comprender el mundo contemporáneo, tomar decisiones y actuar éticamente en diferentes ámbitos de la vida.

5.1.2.1 Enfoque del área de Comunicación. El enfoque del área de Comunicación ha ido cambiando progresivamente. Tradicionalmente estaba centrado en el estudio de la gramática, pues su finalidad era aprender la estructura de la lengua, analizar sintácticamente la oración, aprender vocabulario en base a dictados de palabras aisladas, aprender las conjugaciones verbales de forma memorística, leer y escribir textos sin relación alguna con su contexto, entre otras actividades.

Frente a este enfoque tradicional surge el enfoque comunicativo, el que pretende desarrollar en los estudiantes una suma de competencias: lingüísticas, discursivas o textuales, estratégicas, sociolingüísticas, literarias e icónico-verbales. Al proponer la competencia comunicativa como enfoque didáctico y propósito educativo central, se pretende contribuir a mejorar las capacidades de comprensión y producción textual de los estudiantes y desarrollar sus capacidades como oyentes y hablantes reales, de acuerdo con situaciones concretas de Comunicación. En ese sentido, el enfoque comunicativo plantea, entre sus prioridades, que la enseñanza sea más significativa que informativa, esto es, que la información proporcionada por los y las docentes sea aplicada a contextos y situaciones reales y de uso concreto. (MINEDU, 2014b, p. 2)

En contraste, ahora los docentes desarrollan una enseñanza dialógica, centrada en el estudiante. Y el salón de clases es un espacio en el que los y las estudiantes conversan acerca de un tema o texto de su interés. Esto permite la libre discusión de las ideas y el respeto en todo momento de la diversidad cultural, así como de las necesidades e intereses de los y las estudiantes. Es por ello, que otra característica del enfoque comunicativo es que las prácticas sociales del lenguaje son formas de interacción que cada persona adopta para comunicarse, ya sea a través de mímica, símbolos, escritura, palabras, frases, etc.; las que van a depender de la diversidad

cultural y lingüística de cada persona. Por ello, el lenguaje que se imparta en el aula debe ser el mismo que el estudiante aplique fuera de ella, en su entorno sociocultural.

El enfoque ha sido creado con la finalidad de que todos y todas las docentes de cualquier área lo apliquen. Para ello deben valorar la herramienta principal: el lenguaje. Se debe tener presente que los y las estudiantes pasan el 20% del día en las aulas; y es precisamente allí donde se da una importante producción lingüística real por parte de ellos y ellas. Este enfoque toma como actor principal al estudiante y, en conjunto, con el docente hacen el binomio necesario para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje significativo.

5.1.2.2 Competencia Comprende textos escritos. Esta competencia consiste en otorgar sentido a un texto a partir de las experiencias previas del lector y su relación con el contexto. Este proceso incluye estrategias diversas y adecuadas para identificar la información relevante, hacer inferencias, obtener conclusiones, enjuiciar la posición de los demás y reflexionar sobre el proceso mismo de comprensión, con la finalidad de autorregularlo y, así, convertirse en un lector autónomo y competente.

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

Los docentes conocen cuando los estudiantes no comprenden un texto, cuando no pueden interpretarlo, no pueden encontrarle un significado; sus respuestas son imprecisas, dudosas, vacías, contradictorias y equivocadas. En efecto, según Alliende y Condemarin (1998), comprender un texto consiste en que el lector reconstruya el sentido dado por el autor a un determinado texto, que no tergiverse o cambie la esencia del texto.

Para Solé (1999), la comprensión lectora es más compleja: involucra otros elementos más, aparte de relacionar el conocimiento nuevo con el ya obtenido. Así, en la comprensión lectora intervienen tanto el texto (su forma y contenido) como el lector, con sus expectativas y conocimientos previos, pues para leer se necesita, simultáneamente, decodificar y aportar al texto nuestros objetivos, ideas y experiencias previas. También implica adentrarnos en un proceso de predicción e

inferencia continuo, que se apoya en la información que aporta el texto a nuestras propias experiencias.

Para Stella y Arciniegas (2004), la comprensión de la lectura debe entenderse como un proceso gradual y estratégico de creación de sentido, a partir de la interacción del lector con el texto en un contexto particular, la cual se encuentra mediada por su propósito de lectura, sus expectativas y su conocimiento previo. Esta interacción lleva al lector a involucrarse en una serie de procesos inferenciales necesarios para ir construyendo, a medida que va leyendo, una representación o interpretación de lo que el texto describe. Profundizando esta visión acerca del proceso de comprender textos escritos, Pinzás (2003) sostiene que la lectura comprensiva es un proceso constructivo, interactivo, estratégico y metacognitivo.

5.1.2.2.1 Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia de comprensión lectora. Un autor español, Pozo (1990) define las actividades realizadas por los alumnos cuando aprenden a partir del texto, como estrategias de elaboración y organización del conocimiento, ya en lo que sería el tramo superior de las estrategias de aprendizaje. Según este autor, lo que se hace cuando uno lee es lo que permite atribuir significado al texto, organizar las ideas que el texto proporciona en relación con las propias y de esa forma continuar aprendiendo. El texto escrito presenta la ventaja de su permanencia y que el lector puede volver sobre él manipulándolo y organizándolo según le convenga.

Solé (1993) ha definido, siguiendo a Palincsar y Brown (1984), las estrategias que permiten aprender a partir de los textos y por lo tanto es necesario enseñar. Las ha agrupado en tres grandes categorías: tenemos las estrategias que permiten dotar de objetivos previos de lectura y aportar a ella los conocimientos previos relevantes. En esta estrategia la pregunta a responder o que se plantea o que los alumnos deberían plantearse o que, los docentes, tienen que ayudar a que los estudiantes se planteen es: ¿por qué tengo que leer? ¿Para qué voy a leer? Esta primera pregunta puede llevar otras implícitas: ¿es éste el texto más adecuado para lo que yo quiero? ¿no podría haber otro texto más sencillo, corto o ameno que también facilite mi propósito?, el lector se sitúa activamente ante la lectura y empieza a tomar decisiones.

Las estrategias que corresponden al segundo grupo, permiten a lo largo de la lectura, elaborar y probar inferencias de distinto tipo, así como permiten evaluar la consistencia interna del texto y la posible discrepancia entre lo que el texto ofrece y lo que uno ya sabe. Las preguntas que se responden cuando se trabaja y se está

utilizando estas estrategias en el texto, son, por ejemplo: ¿qué querrá decir esta palabra? ¿Cómo puede terminar este texto? ¿Qué le podría pasar a ese personaje?, obligando a hacer predicciones, a estar atentos al contenido del texto y permiten ir viendo si lo que se encuentra en el texto responde a las expectativas, y eso funciona como un control de la comprensión que se está realizando.

Finalmente hay otras estrategias dirigidas a resumir, sintetizar y extender el conocimiento que se adquiere mediante la lectura. Son estrategias muy importantes porque permiten extraer ideas principales, separar lo que es fundamental de lo que no lo es, elaborar resúmenes, etc. Son estrategias fundamentales para el aprendizaje pues no se podría aprender toda la información que se maneja cuando se quiere aprender, de hecho, lo que se aprende es una parte muy específica de esa información, a la que se llega por un proceso de selección y omisión de lo que no parece fundamental para determinados propósitos. Estas estrategias son las que permiten ir destilando la esencia del texto en función del texto y de los propósitos que guían la lectura.

- *Kiosko lector*. Es una técnica motivadora a los estudiantes toda vez que son grupos de ellos que realizan dicha actividad de manera paralela y que les permite elegir el material impreso de su agrado y satisfacción, especialmente se desarrolla en un ambiente al aire libre debiendo iniciar con la motivación a todos los alumnos para que se forme el hábito a la lectura de manera voluntaria, así mismo es menester nombrar responsables para desarrollar esta actividad especialmente para el préstamo de los libros.

- *La tertulia literaria*. Es una actividad informal y periódica, en la que de manera abierta entran en confianza para aprender a comprender lo que leen y expresarlo desterrando en ellos las dudas de lo aprendido y si lo existiera ser resuelto de manera amena y oportuna, desarrollando así mismo el pensamiento crítico como resultado de la reflexión para lo cual se sugiere la formación de grupo responsable con alumnos especialmente de los últimos grados de estudio para que organicen, controlen y desarrollen la tertulia.

5.1.2.2.2. *Recursos metodológicos para desarrollar la competencia de comprende textos escritos*. Actualmente, en pleno siglo XXI se hace necesario que el estudiante esté en contacto con diversidad de recursos y herramientas que lo ayuden a ser un lector competente. El libro no se convierte ahora en el único medio por el cual el estudiante va a desarrollar su capacidad de seleccionar y usar información. En pleno siglo de las comunicaciones y de la informática, tenemos herramientas más

acordes a los gustos e intereses de los estudiantes. Es más, actualmente según el Currículo Nacional, el estudiante debe desarrollar la siguiente competencia transversal a todas las áreas: “se desenvuelve en entornos virtuales generados por las TICS”. Mediante las aplicaciones informáticas y el uso de la Internet se persigue reducir la brecha digital para ponerla al servicio del desarrollo nacional.

Por ello, en primer lugar, se cuenta con los medios audiovisuales, cuyo uso se está generalizando cada vez con mayor intensidad en el aula, esto debido al impacto que causan la imagen y el sonido que hacen que el aprendizaje sea más significativo y más duradero. Además, se busca formar receptores o lectores reflexivos y críticos, con capacidad para discriminar la información válida de la intrascendente o perjudicial, que distrae o desorienta al estudiante.

Los periódicos y revistas, pueden ser usados para el análisis de artículos, la comparación de notas informativas y la caracterización del lenguaje periodístico. El material impreso puede generar debates sobre algún tema controversial, así como la publicación de periódicos murales con noticias de interés para los estudiantes, etc. Los suplementos periodísticos son una puerta abierta para el conocimiento de los escritores y el lanzamiento de sus nuevas obras.

Las páginas web han concentrado la atención del público, especialmente de los sectores juveniles. En las páginas web se puede tener acceso a fotografías, mapas, imágenes de todo tipo, música, información científica. De allí que sea indispensable aprovechar el espacio que brindan estos medios para fomentar su uso racional, discriminando lo útil de lo perjudicial. Este es un espacio inmejorable para el desarrollo del pensamiento crítico.

Daniel Cassany (2013) nos propone cuatro tipos de recursos para desarrollar la competencia de comprensión lectora, dos de ellas mencionadas líneas arriba, pero con una visión innovadora y creativa:

- *Prensa*. Ofrece una amplia variedad de prácticas lectoras y diversos géneros textuales, lo que posibilita que el estudiante tenga un acercamiento a la actualidad y “al uso más vivo del lenguaje”. El estudiante puede leer noticias, editoriales, crónicas deportivas, anuncios, infografías, etc. con diversas estrategias propuestas por el docente. Tanto los periódicos como las revistas poseen diversas secciones que se pueden emplear muy bien para desarrollar la comprensión de textos escritos.

- *Textos instruccionales*. son otro tipo de textos, reales, importantes y que regulan la vida de las personas, por lo tanto, están en contacto con los estudiantes.

Aunque son diferentes en el lenguaje, pues buscan objetividad, precisión y claridad. Aquí figuran las normas, las instrucciones, los contratos, reglamentos, bases de concursos, ordenanzas, recetas, etc. Se puede trabajar muy bien en clase, alentando que sean los mismos estudiantes quienes recopilen este tipo de material.

- *Juegos*. Significa plantearle al estudiante un tipo de lectura más cognitiva, que demanda más esfuerzo, pero que al mismo tiempo le imponen un reto y el desarrollo de su creatividad. Aquí se encuentran los crucigramas, las adivinanzas, los trabalenguas, las sopas de letras, los damerogramas, etc., todos estos instrumentos, además, son factibles de trabajarlos en el aula y de generar en los estudiantes el interés y la motivación para aprender.

- *Internet*. En la actualidad, los jóvenes buscan todo tipo de información en la red, aunque esta no sea veraz o confiable. Pero esto no supone que se desaproveche este recurso. Al contrario, se plantean muchas actividades que pueden realizar los estudiantes, como, por ejemplo, aprender a leer críticamente, a descubrir al autor de algún recurso, a contrastar contenidos, etc. También es útil porque permite trabajar con diferentes géneros discursivos como son el chat, la web, los foros, los correos electrónicos, etc. Una buena propuesta se constituye los WebQuest, como una alternativa para enseñar cooperativamente a usar la red.

5.1.2.2.3 Motivación de los hábitos lectores. La motivación hacia la lectura es, actualmente un tema muy importante en nuestra sociedad y en nuestra educación. Sin embargo, de manera desalentadora parece que todos los estudios que se realizan sobre la lectura, especialmente en el nivel Secundario, llegan a la conclusión de que, a los estudiantes, en general, no les gusta leer, incluso odian leer. Para la mayoría de los jóvenes leer supone “mucho sacrificio” y no se refieren a la lectura más que para reseñarla como una actividad muy tediosa y una obligación al mismo tiempo. Son muy pocos los estudiantes que leen por placer o propia voluntad. La imposición de la lectura por parte de los docentes, y del Plan Lector en las IE es quizás uno de los motivos de por qué los y las estudiantes no aprecian los textos que se les presentan.

Sin embargo, lo que parece una imposición es en realidad una actividad que se realiza cotidianamente, puesto que está presente en, prácticamente, todos los actos que se realizan en el día a día de las personas, y en el caso de los y las adolescentes, más. Con esto se quiere hacer referencia a que, con la presencia de las nuevas tecnologías en la vida diaria, se realizan actos en los que la lectura aparece implícitamente, esto es: la lectura de correos electrónicos, el enviar y recibir mensajes por los diferentes

programas de mensajería instantánea como el Whatsapp o el Telegram, o cualquier acto comunicativo en las redes sociales como el Facebook o el Instagram o el Twitter, actualmente tan de moda.

Todo lo anterior implica un acto de lectura del que no se es consciente y que no conlleva ese grado de imposición que aparentemente se da en el colegio. Por tanto, muchas veces el hábito de leer está más presente de lo que se piensa o cree. Así pues, es bueno señalar al alumnado los actos comunicativos en los que la lectura es participe sin que ellos se sientan obligados. Tal vez no se esté leyendo en el mismo aspecto o de la misma manera que cuando se debe hacer una lectura lenta, moderada y comprensiva, bien sea con una novela que se exige en el nivel educativo o unos apuntes a nivel de estudio para enfrentarse a un examen; sin embargo de esta otra manera ya están “leyendo”.

Para poder entender completamente el concepto de motivación hacia la lectura, se debe comprender, en primer término, qué es lo que se entiende por lectura. En distintos diccionarios de la lengua española (Moliner, 2008; RAE, 2011) y en otros del ámbito pedagógico (Bernardinis, 1990; IRA, 1985), la lectura se concibe de dos maneras: como proceso y como contenido. En el primer caso, la lectura se entiende como la acción de leer, la interpretación del sentido de un texto; y en el segundo caso, como el objeto de tal acción, el texto o contenido que se lee.

Isabel Solé, dice que “leer es un proceso de interacción entre el lector y el texto, proceso mediante el cual el primero intenta satisfacer u obtener una información pertinente para los objetivos que guían su lectura” (Solé, 1992: 21). Y continúa, diciendo que leer es el proceso mediante el cual se comprende el lenguaje escrito. En esta comprensión intervienen tanto el texto, su forma y su contenido, como el lector, sus expectativas y sus conocimientos previos.

Según Sedano (2015), son importantes la motivación hacia la lectura, la comprensión lectora y la desmotivación que presenta el alumnado en general hacia todo lo que tenga que ver con los libros. No obstante, estos tres conceptos están muy relacionados entre sí, puesto que, si no hay motivación hacia la lectura, la comprensión lectora es escasa, porque los jóvenes no ponen el empeño en entender aquello que leen.

Sobre la motivación hacia la lectura, Juan Mata, citado por Sedano dice que es: “Un impulso que mueve a alguien, en el caso que nos ocupa, a acercarse a un libro y leerlo con atención y gozo (...) La intensidad de lo que se espera alcanzar y la

dimensión de lo que se consigue determinan y alimentan la motivación. Las emociones no son ajenas a ese movimiento del ánimo. Saber dar motivos para leer, que es el fundamento de la motivación, es un arte que incumbe a todos los que se relacionan con niños, pero especialmente a los profesores (Mata, 2008: 204).

Por otra parte, el autor Juan Mata, también citado por Sedano, define la comprensión de la lectura de la siguiente manera: “es el fundamento y el destino del acto de leer”. Es decir, no hay verdadera lectura sin comprensión. “La comprensión de los textos debe ser la condición primera e irrenunciable de toda actividad relacionada con la lectura, no sólo en los momentos iniciales del aprendizaje, sino en cualquiera de las lecturas posteriores de un texto” (2008: 201).

La idea central de la que se debe partir es la motivación hacia la lectura, para poder llegar después a una comprensión lectora adecuada. De entre los muchos autores que han tratado esta cuestión destacan Isabel Solé y Juan Mata. Estos dos investigadores proponen una serie de técnicas y estrategias para fomentar los hábitos lectores que intentan “ayudar a los docentes y a otros profesionales que intervienen en la educación escolar en una tarea que, contrariamente a lo que puede suponerse, no es en absoluto fácil.” (Solé, 1992, p.17). En buena medida señala la autora que “lo que sucede en el aula exige para su buena marcha la presencia de un profesor sensible a cuanto ocurre en ella” (Solé, 1992, p.7).

Finalmente, con todos los conceptos anteriores, se concluye que la motivación a la lectura es un proceso que no debe ser mecánico, ni impuesto, sino razonado, que debe seguir una serie de pautas para poder conseguir un buen resultado. Es un error pretender que la desmotivación deje de existir y que los jóvenes cambien su percepción y pasen de rechazar la lectura a amarla incondicionalmente. Más aún, no puede darse la motivación hacia la lectura sin la comprensión lectora. No se puede leer un texto sin comprender lo que allí se expresa porque entonces el fracaso es doble. La motivación hacia la lectura, como dice Mata (2008, p.71) “no es únicamente llevar al lector hasta el texto, sino ayudarlo a adentrarse en él para que a su vez el texto se adentre en el lector”. Es una labor de enterañamiento mutuo.

Hay objetivos que son fundamentales en la pretensión de que los estudiantes lean: Utilizar la biblioteca como un lugar para la lectura y crear una biblioteca de aula entre todos los alumnos y alumnas, según la necesidad de la materia impartida; incluir a la familia en hábitos lectores y fomentar su participación en las actividades de la IE relacionadas con la lectura, como clubes de lectura, charlas, etc.; introducir al

alumnado en la lectura a través de los medios tecnológicos (blogs, internet, páginas web, ebook, etc.); diseñar y aplicar estrategias de comprensión lectora según las características del alumnado; colaborar con distintos departamentos del centro educativo para fomentar la motivación hacia la lectura y el hábito lector.

Todos los objetivos reseñados tienen una meta final común, promover en el alumnado la conciencia de que la lectura no es solo algo aburrido y que les supone mucho esfuerzo y sacrificio, sino que es algo muy enriquecedor y que hacen constantemente en su vida diaria, sin esfuerzo aparente, cuando hablan a través de los programas de mensajería instantánea o redes sociales. Para motivar al alumnado se necesita crear un ambiente propicio para que se sientan cómodos y seguros (como es la biblioteca), acercar esas lecturas a los medios que utilizan los jóvenes hoy en día (la tecnología), apoyarlos para que lean desde casa, así como intentar que esa lectura sea lo más comprensiva posible ya que los niveles de comprensión lectora son muy pobres.

La práctica de la lectura, como se ha dicho, requiere de un ambiente agradable y de la participación activa de quien enseña y de quien aprende. Lo importante es que los estudiantes disfruten con la lectura y que no vean en ella una obligación. No hay estrategias válidas para todos los casos ni tampoco las hay que se tienen que seguir exactamente como se presentan. El docente puede proporcionar rutas para que los estudiantes elijan las más convenientes y desarrollen progresivamente su autonomía. En ese sentido, se podrán combinar o intercalar estrategias de lectura dirigida, (donde el docente “conduce” las actividades y señala la ruta que seguirán los estudiantes y lectura compartida (los estudiantes proponen actividades y estrategias, asumen roles en la conducción de las actividades).

Existen diversas estrategias y modelos de comprensión lectora. Sin embargo, lo importante es saber cuándo emplear el procedimiento más adecuado, considerando, entre otros, aspectos como: el propósito del lector, el tipo de texto, la complejidad del texto, los conocimientos previos del lector y el lenguaje empleado. Por otra parte, debe quedar claro que la lectura comprende actividades previas, durante y posteriores a la misma, y que, en función de ellas, emplearemos una u otra estrategia.

Entre las estrategias previas a la lectura tenemos: identificación del propósito de lectura; activación de conocimientos previos; elaboración de predicciones y formulación de preguntas.

Asimismo, entre las estrategias que se realizan durante la lectura la identificación de datos explícitos en el texto; estrategias de apoyo al repaso (subrayado, apuntes, relectura); estrategias de elaboración (conceptual, inferencial); estrategias de organización (mapas conceptuales, estructuras textuales); estrategias de autorregulación y control (formulación de preguntas y contestación).

Finalmente, las estrategias para después de la lectura, son: identificación de ideas principales; elaboración de resúmenes; formulación de preguntas y contestación; formulación de conclusiones y juicios de valor y reflexión sobre el proceso de comprensión.

5.1.2.2.4. Estrategias para favorecer el clima en el desarrollo de sesiones de aprendizaje de la comprensión lectora. Para crear un clima afectivo en el aula entre el docente y los estudiantes, se debe tener cuidado en el modo de interacción con ellos y entre ellos. El docente debe mostrar cuidado en su estilo comunicativo, en el registro lingüístico que usa, en su expresividad, en su adecuación y corrección lingüística. Se debe orientar también sobre las normas de cortesía, el respeto por los turnos de intervención y la opinión del otro, el cuidado del tono de voz y el escuchar con atención. Además, se debe favorecer un clima de respeto hacia los hablantes y hacia las lenguas; fomentar actitudes positivas hacia la diversidad, creando un ambiente propicio para el trabajo compartido.

La convivencia es esencial para el logro de los aprendizajes, y entendido como tal, se hace necesario plantear estrategias para mejorar la convivencia en el aula. Se propone a continuación la disciplina positiva en el aula, con su respectivo programa. Esta estrategia propone el desarrollo de una convivencia democrática, con normas o acuerdos consensuados, de carácter formativo, en contra de una disciplina tradicional de carácter punitivo, cuyos pilares han sido la autoridad y el castigo y que ha estado arraigada por tanto tiempo en nuestra sociedad. La consolidación de la disciplina positiva es lograr la autorregulación de los estudiantes, su formación moral y autónoma. Esto se logrará si el estudiante participa en la elaboración, el seguimiento y la evaluación de sus propias normas.

Un programa de disciplina positiva en el aula tiene como principal objetivo, según Cruz Pérez (1999), el que los estudiantes, participando democráticamente, elaboren un conjunto de normas y consecuencias que permitan el autogobierno del grupo del aula y, con ello, la mejora del nivel de autonomía, cooperación y de responsabilidad de los estudiantes, aspectos que son muy importantes de desarrollar

actualmente en las instituciones educativas, dado el alto nivel de indisciplina que se aprecia en los educandos.

El desarrollo de este programa en las aulas requiere planificar una acción tutorial que organice las actividades necesarias para alcanzar el objetivo anterior. Para ello se planifican entre cuatro y doce sesiones de tutoría, al iniciar el año escolar. El proceso se divide en dos fases: En la primera, se elaboran, de forma consensuada, las normas del aula y sus consecuencias educativas. Se pueden emplear varias sesiones de tutorías. La segunda fase, supone la puesta en marcha del nuevo sistema normativo. La aplicación de las consecuencias cuando se incumple una norma es siempre labor del docente e, idealmente, todos los profesores que enseñan a ese grupo asumen y refuerzan la normativa acordada.

El proceso para crear las normas y sus consecuencias en el aula implica las siguientes fases como: revisión de la normativa implícita y explícita existente; sensibilización y concienciación de la necesidad de una normativa en cualquier grupo u organización; propuesta de las normas de aula y sus consecuencias educativas; negociación y consenso de las normas y sus consecuencias educativas y la revisión y seguimiento del funcionamiento de la nueva normativa.

Respecto al desarrollo de la tutoría, el Currículo Nacional plantea una tutoría grupal, cuya modalidad consiste en brindar acompañamiento socio afectivo al grupo de estudiantes en forma simultánea. Se atienden sus necesidades e intereses a partir del encuentro con su tutor, en un clima de confianza y respeto que propicie el diálogo abierto y democrático, la reflexión crítica, la participación, la formación integral en valores, el interés por el otro, la solidaridad en el grupo, el trabajo colaborativo, entre otros. También propone la tutoría individual, la cual aborda aspectos de índole personal que no pueden ser atendidos grupalmente de manera adecuada o que van más allá de las necesidades de orientación del grupo. En ese sentido, el tutor se constituye en un soporte esencial para el estudiante.

5.2 Experiencia Exitosa

Una de las experiencias exitosas, en materia educativa, es la que propone el Proyecto AprenderDes, que auspicia USAID, en más de 140 escuelas públicas de la región San Martín desde el 2004. Se han obtenido resultados significativos, como, por ejemplo, en comprensión lectora. Al iniciarse el proyecto en el año 2004, solo el 5% de los niños y niñas lograba un rendimiento esperado en comprensión lectora para 1°, 3° y 6°, mientras que al final del 2006 lo conseguía el 6%, porcentaje ampliamente superior a la inicial. Asimismo, al inicio del proceso, el 58% de estudiantes no obtenían siquiera un nivel básico en estas capacidades y tres años después esta proporción se redujo al 25%, removiendo el atraso educativo. El logro de estos resultados hace una provee de un mayor sustento a las lecciones que de allí se extraen.

Estos resultados están basados en las experiencias de acompañamiento pedagógico del Proyecto AprenderDes, en donde la figura y el rol del acompañante está bastante clara en todos ellos: un maestro seleccionado por sus capacidades, realiza una labor de apoyo al docente de aula, observando su desenvolvimiento con los alumnos y el desempeño de ellos; y de construcción, además, de un clima de aceptación y confianza con el docente. Este acompañante pone a disposición del docente nuevas prácticas pedagógicas, incluso herramientas novedosas para el aprendizaje. Su presencia en las escuelas, es frecuente y por periodos extensos, lo que hace posible que se produzcan mejoras en los desempeños de los maestros.

El proyecto promueve la participación activa de los estudiantes lo que implica cambiar el hábito del dictado de clases y el copiado en la pizarra, avanzando hacia un trabajo de grupos, revisando materiales, discutiendo temas y planteando dudas de manera abierta. Cuenta con un Centro Logístico, que reúne una serie de recursos de apoyo. AprenderDes lo llama «Centro de Recursos de Aprendizaje» (CRA). Además, un aspecto esencial es la integración a la comunidad. Además, posee estrategias o herramientas de uso exclusivo, como la Guías de Aprendizaje de AprenderDes,

En el programa AprenderDes no hay capacitación diferenciada a directores y docentes, pues en muchos casos el docente es a la vez director. Se ha dado el caso de escuelas donde el director no está interesado a pesar de que los docentes sí. Es a través del trabajo constante con el CONEI que se tiene relación con el director. Se fortalecen

las capacidades para formular el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT). Se hace capacitación y seguimiento a los CONEIS, se usan materiales y guías.

Los Círculos de Interaprendizaje de directores, se forman a demanda de ellos y está centrado en el tema de liderazgo. Este es un proceso que se complementa con el monitoreo, ambos se retroalimentan. Aun así, se quiere hacer un proceso más riguroso en cuanto a asistencia técnica. El sistema de acompañamiento sirve también para verificar que los docentes no entreguen las guías a los alumnos y luego se desentiendan, pues deben participar con ellos.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

Toda acción u operación exige un fin último. Los objetivos que plantea el Plan de Acción son el resultado o la sumatoria de una serie de metas, procesos y acciones. Luego de haber identificado un objetivo cuyo logro se ha considerado importante, se debe ser capaz de describir las acciones que representen el significado de este objetivo. Se ha considerado necesario plantear un objetivo general y tres objetivos específicos referidos a la implementación del plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación.

6.1.1 Objetivo general. Se propone mejorar el desempeño docente a través de la implementación del Monitoreo, acompañamiento y evaluación para elevar los aprendizajes de los estudiantes.

Fortalecer la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa 81003 “César Abraham Vallejo Mendoza” del distrito de Trujillo - UGEL 04 Trujillo Sur Este – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos. La formulación de los objetivos específicos están en función a los procesos de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de los docentes.

- Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula, para recoger información sobre fomento de hábitos lectores, estrategias metodológicas, uso de recursos y clima del aula.

- Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos del área de Comunicación.

- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos del área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia de comprensión lectora del área de Comunicación. Este propósito se concretará con el monitoreo, a través de visitas de observación al aula, para recoger información sobre los procesos pedagógicos y la convivencia; a partir de ello, se realizará el acompañamiento pedagógico por parte del equipo directivo, con el fin de brindar el soporte técnico a los docentes para el desarrollo de sus competencias. Finalmente, se realizará la evaluación pedagógica a través de evidencias recogidas en los procesos de monitoreo y acompañamiento.

La Matriz del Plan de Acción es importante porque permite apreciar, de manera conjunta, la correlación o correspondencia que existe entre la alternativa de solución que se ha priorizado para el problema presentado, con los objetivos específicos, los indicadores, las metas a conseguir, las estrategias propuestas, las actividades necesarias para cada estrategia, además de los responsables de realizar las actividades y el cronograma en que se ejecutarán. A continuación, se presenta la matriz del Plan de Acción con sus respectivos componentes:

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 a los docentes del área de Comunicación	Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula, para recoger información sobre fomento de hábitos lectores, estrategias metodológicas, uso de recursos y clima del aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IIEE	Equipo directivo	x											
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	x	X										
				1.3 Elaboración y socialización del Cronograma de Monitoreo	Equipo directivo		X											
				1.4 Primera visita, primera observación entre pares y primera autogestión y elaboración del Diagnóstico del desempeño docente	Equipo directivo			x										
				1.5 Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita, primera visita entre pares y primera	Equipo directivo					x								

					autogestión													
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)	Equipo directivo						x	x	x				
	Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos del área de Comunicación.	Porcentaje de eventos ejecutados para la asistencia técnica.	100% de eventos realizados sobre el total de planificados	Círculos de interaprendizaje	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del acompañamiento en la IIEE	Equipo directivo	X											
					2.2. Organización de los círculos de interaprendizaje	Equipo directivo	X											
					2.3. Elaboración del Cronograma de Acompañamiento (círculos de interaprendizaje)	Equipo directivo			X									
					2.4. Ejecución del primer círculo de interaprendizaje	Equipo directivo				X								
					2.5. Procesamiento y registro de ideas fuerza y consensos del primer círculo de interaprendizaje.	Equipo directivo	X											

					2.6. Jornada de reflexión sobre los resultados del acompañamiento.					X								
					2.7. Evaluación, elaboración de informes y compromisos de mejora.					X								
					2.8 Realización de Círculos 2,3 y 4	Equipo directivo					X	X	X	X				
	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos del área de Comunicación	Porcentaje de evidencias presentadas	100% de evidencias analizadas	Autoevaluación Coevaluación Heteroevaluación Portafolio o carpeta de evidencias	3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación de la práctica docente en la IIEE	Equipo directivo												
3.2. Jornada de revisión y socialización de los instrumentos de evaluación.						X	X											
3.3. Elaboración del Cronograma de Evaluación.					Equipo directivo						X							

					3.4. Aplicación de los instrumentos de evaluación	Equipo directivo		X									
					3.5. Procesamiento y Comunicación de resultados de las evaluaciones	Equipo directivo			X								
					3.6. Reflexión crítica sobre los hallazgos	Equipo directivo			X								
					3.7. Retroalimentación formativa	Equipo directivo			X	X							
					3.8. Medición de logros de aprendizaje de los estudiantes	Equipo directivo					X						
					3.9. Sistematización de resultados	Equipo directivo					X						
					3.10. Jornada de reflexión de los resultados y toma de decisiones a través de los planes de mejora	Equipo directivo					X						
					3.11. Observación de portafolios (Evaluaciones 2, 3)	Equipo directivo					X	X			X		
					3.12. Aplicación de las rúbricas de desempeño docente (2 y 3)	Equipo directivo					X	X			X		

Figura 4. Matriz del Plan de Acción

7. Plan de Monitoreo y Evaluación

La matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción es el instrumento que permite hacer el seguimiento a la implementación de las estrategias y actividades propias del Plan de Acción; es decir, es importante su elaboración porque nos va a permitir evaluar cómo se están desarrollando, es decir los niveles de avance o de implementación de cada una de las estrategias, con sus respectivas actividades en términos porcentuales.

La matriz de monitoreo y evaluación del Plan de Acción está estructurada de la siguiente manera: como primer componente se han establecido los objetivos específicos, para precisar el rumbo de nuestro Plan; se colocan junto a ellos, los indicadores con la estrategia seleccionada que se va a concretar en las principales actividades a realizar. Es preciso señalar los actores que van a intervenir en esta tarea. Luego se observa el Nivel de implementación de las actividades, el mismo que se verifica a través de una 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. Seguidamente, se observan las evidencias, o medios de verificación que sustentan el nivel de logro determinado.

Es necesario también señalar las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Por supuesto, deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido. Se puede insertar una reformulación de las actividades, es decir, reconsiderar o modificar las actividades o proponer otras actividades para mejorar el nivel de logro obtenido. Finalmente, tenemos el porcentaje de Logro de la meta, referido a precisar el porcentaje de logro de la meta por indicador formulado en el Plan de Acción. A continuación, se presenta la Matriz del monitoreo y evaluación del Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN SEMESTRAL/TRIMESTRAL						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula, para recoger información sobre fomento de hábitos lectores, estrategias metodológicas, uso de recursos y clima del aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IIEE.	Equipo directivo Docentes de Comunicación						X	- Acta de asistencia de productos	Guía de Monitoreo del Plan de Acción	Humanos Tecnológicos Materiales	100% de visitas atendidas sobre el total de aulas de la IE.
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo					X	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	Humanos Tecnológicos Materiales			
			1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo					X	- Plan de monitoreo	Humanos Tecnológicos Materiales			
		Autogestión	1.4 Diagnóstico del desempeño docente (Primera visita al aula, entre pares y primera autogestión).	Equipo directivo					X	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.	Humanos Tecnológicos Materiales			
			1.5 Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita, la visita entre pares y la autogestión.	Equipo directivo					X	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento	Humanos Tecnológicos Materiales			
			1.6 Observación de sesiones de	Equipo directivo			X			- Informe de monitoreo.	Humanos Tecnológicos			

			y compromisos de mejora.								compromisos		Humanos Tecnológicos Materiales		
			2.8 Realización de Círculos 2,3,4 etc.	Equipo directivo				X			Informe de monitoreo		Humanos Tecnológicos Materiales		
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos del área de Comunicación	Porcentaje de evidencias presentadas	Autoevaluación	3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación de la práctica docente en la IIEE	Equipo directivo					X		Acta de asistencia	Guía de Monitoreo del Plan de Acción	Humanos Tecnológicos Materiales	100% de evidencias analizadas	
		Coevaluación	3.2. Jornada de revisión de los instrumentos de evaluación.	Equipo directivo					X		- Acta de asistencia. Instrumentos contextualizados		Lista de cotejo		Humanos Tecnológicos Materiales
		Heteroevaluación	3.3. Elaboración del Cronograma de Evaluación.	Equipo directivo					X		Plan de evaluación				Humanos Tecnológicos Materiales
		Portafolio o carpeta de evidencias	3.4. Diagnóstico del desempeño docente (Autoevaluación)	Equipo directivo					X		Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente.				Humanos Tecnológicos Materiales
		Rúbricas de evaluación del desempeño docente	3.5 Procesamiento y Comunicación de resultados de la autoevaluación	Equipo directivo					X		Matriz de evidencias Lista de prioridades para el acompañamiento.				Humanos Tecnológicos Materiales
			3.6. Reflexión crítica sobre	Equipo					X		- Informe de				Humanos

			los hallazgos	directivo							debilidades y fortalezas		Tecnológicos Materiales
			3.7. Retroalimentación formativa	Equipo directivo						X	- Lista de prioridades para el reforzamiento		Humanos Tecnológicos Materiales
			3.8. Aplicación de la evaluación de logros de aprendizaje de los estudiantes	Equipo directivo						X	- Instrumento de evaluación		Humanos Tecnológicos Materiales
			3.9. Sistematización de resultados	Equipo directivo						X	- Informe de resultados		Humanos Tecnológicos Materiales
			3.10. Jornada de reflexión de los resultados y toma de decisiones a través de los planes de mejora	Equipo directivo						X	- Acta de asistencia - Planes de mejora		Humanos Tecnológicos Materiales
			3.11 Observación de portafolios: 2, 3	Equipo directivo				X			Informe de monitoreo		Humanos Tecnológicos Materiales
			3.12. Aplicación de rúbricas de desempeño docente 2 y 3	Equipo directivo			X				Informe de desempeño		Humanos Tecnológicos Materiales

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

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

A continuación, se presenta el cuadro que resume los objetivos específicos con los posibles riesgos que se presentan al implementar el plan de monitoreo y acompañamiento, así como las medidas a adoptarse para contrarrestar estos riesgos probables.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE ACCIÓN	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTARSE
Monitorear la práctica docente en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación a través de las visitas de observación al aula, para recoger información sobre fomento de hábitos lectores, estrategias metodológicas, uso de recursos y clima del aula.	Resistencia de docentes a ser monitoreados, invadidos en su privacidad. Directivos renuentes a monitorear porque argumentan ser funciones adicionales.	Sensibilización y motivación permanente. Programación con participación de todos los actores. Organización de horarios para personal directivo.
Acompañar la práctica docente mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos del área de Comunicación	Inasistencia de docentes a círculos de aprendizaje. Sostenimiento de prácticas docentes individualistas. Incumplimiento de directivos por recarga de funciones adicionales.	Motivación permanente. Programación anticipada de las intervenciones y organización del tiempo por parte de directivos.
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el desarrollo de la competencia de comprende textos escritos del área de Comunicación	Resistencia de docentes a ser evaluados.	Sensibilización y motivación permanentes.

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

8. Presupuesto

Un proyecto o un plan requiere de un sustento económico que haga plausible su ejecución. Por ello, es importante, al momento de la planificación del Plan de Acción, estipular un monto o presupuesto para cada una de las actividades. Se puede considerar, en primer lugar, la actividad a realizar; luego, el periodo o el tiempo, en días, semanas o meses, necesario en que se ejecutarán las actividades: los costos en soles que se invertirán; y, por último, las fuentes con las que se financiarán. A continuación, se presenta el cuadro del presupuesto:

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

ACTIVIDAD	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IIEE.	1 día	S/. 30.00	Univ. convenio
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	1 semana	S/.100.00	recursos propios
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	3 días	S/.30.00	recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente ... (Primera visita)	2 semanas	S/.100.00	recursos propios
1.5 Procesamiento y Comunicación de resultados de la primera visita.	1 semana	S/.100.00	recursos propios
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje ... (Visitas 2, 3 ...)	6 semanas	S/.120.00	recursos propios
2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del acompañamiento en la IIEE.	1 día	S/.30.00	Univ. convenio
2.2. Organización de los círculos de interaprendizaje.	1 semana	S/ 150.00	recursos propios
2.3. Elaboración del Cronograma de Acompañamiento (círculos de interaprendizaje).	3 días	S/.30.00	recursos propios
2.4. Ejecución del primer círculo de interaprendizaje.	1 semana	S/.100.00	recursos propios

2.5. Procesamiento y registro de ideas fuerza y consensos del primer círculo de interaprendizaje.	2 semanas	S/.50.00	recursos propios
2.6. Jornada de reflexión sobre los resultados del acompañamiento.	1 día	S/100.00	recursos propios
2.7. Evaluación, elaboración de informes y compromisos de mejora.	1 semana	S/,100.00	recursos propios
2.8 Realización de Círculos 2,3,4 etc.	3 meses	S/250.00	recursos propios
3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación de la práctica docente en la IIEE	1 día	S/.30.00	Univ. convenio
3.2. Jornada de revisión de los instrumentos de evaluación.	1 semana	S/.100.00	Univ. convenio
3.3. Elaboración del Cronograma de Evaluación.	3 días	S/.30.00	recursos propios
3.4. Diagnóstico del desempeño docente (Autoevaluación)	3 semanas	S/.100.00	recursos propios
3.5 Procesamiento y Comunicación de resultados de la autoevaluación.	1 semana	S/.150.00	recursos propios
3.6. Reflexión crítica sobre los hallazgos.	1 día	S/50.00	recursos propios
3.7. Retroalimentación formativa.	2 semanas	S/150.00	recursos propios
3.8. Aplicación de la evaluación de logros de aprendizaje de los estudiantes.	1 semana	S/200.00	recursos propios
3.9. Sistematización de resultados.	1 semana	S/150.00	recursos propios
3.10. Jornada de reflexión de los resultados y toma de decisiones a través de los planes de mejora.	2 días	S/100.00	recursos propios
3.11 Observación de portafolios: 2, 3	2 meses	S/.100.00	recursos propios
3.12. Aplicación de rúbricas de desempeño docente 2 y 3.	3 meses	S/100.00	recursos propios
TOTAL	9 meses 2 semanas 12 días	S/2850.00	

Figura 07. Presupuesto del Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El Plan de Acción se logra con la implementación de 6 módulos, concatenados entre sí y con un propósito cada uno. El módulo cero, Módulo introductorio, ha contribuido en la formulación de la ruta de cambio, aportando conocimientos teóricos acerca del Plan de Acción, así como de las buenas prácticas docentes, para poder adoptar alguna de estas dos propuestas y poder implementarla en beneficio de la gestión institucional. También ha sido necesario el desarrollo de habilidades intra e interpersonales, para lograr un liderazgo pedagógico; la participación en los CIAG, para reflexionar de manera conjunta; y la alfabetización digital para actualizar las habilidades tecnológicas, en el marco de la gestión educativa.

El módulo uno, de Dirección escolar, se refiere a visualizar un modelo de escuela, “la escuela que queremos”, desde la perspectiva de directivos y del liderazgo pedagógico. Se ha empleado la técnica de la chakana, en la cual se identifican campos de la vida de la escuela como el aprendizaje, los procesos pedagógicos, la convivencia, los procesos de gestión y la interacción con la comunidad. En base a la experiencia y conocimiento, se identifican los problemas que se presentan en la IE, priorizando uno referido al aprendizaje, reflejando sus probables causas y sus efectos observables. Para ello se ha utilizado como estrategia el árbol de problemas.

El módulo dos, se refiere a la Planificación escolar, acción necesaria para tomar decisiones informadas. La planificación constituye un verdadero desafío, en el marco de los nuevos modelos de gestión escolar; busca que los directivos diseñen y planifiquen alternativas de solución para contrarrestar los problemas priorizados. Este módulo habla sobre el enfoque de la gestión por procesos, el cual propone tres procesos fundamentales como son: Dirección y liderazgo, Desarrollo pedagógico y convivencia escolar; y Soporte al funcionamiento de la institución educativa.

El módulo tres, Participación y clima institucional, está referido a la importancia que tiene y, que está demostrado, que un buen clima institucional aporta significativamente al logro de los aprendizajes de los estudiantes. Es tan importante la convivencia y el clima escolar en el desarrollo del estudiante, que este módulo ha permitido contar con estrategias para el logro de una convivencia democrática en las escuelas, que apunte al respeto y al rechazo a cualquier forma de violencia y

discriminación. Frente a este nuevo concepto que se quiere lograr de la escuela, democrática, participativa, acogedora, se destierra la noción de escuela autoritaria, verticalista y discriminadora, siendo muy central, el papel que desempeña el directivo, como el principal gestor del clima favorable para la comunidad educativa.

El módulo cuatro, trata sobre Gestión curricular institucional, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico, Se trata de evidenciar las reflexiones a que ha llevado la gestión del currículo y sus implicancias para la comunidad educativa, en general; y para los directivos, pues ha significado empoderarse del conocimiento del currículo para orientar, luego a los docentes. Ha llevado a todos, a reconocer las dificultades en cuanto al conocimiento del currículo y ha motivado a plantear y responder muchas interrogantes sobre él, como, por ejemplo: ¿cómo está organizado?, ¿cuáles son sus enfoques?, ¿por qué un currículo por competencias?, etc. Ante todo, se trata de centrar la idea de los directivos, como líderes pedagógicos, busquen estrategias para gestionar adecuadamente el currículo.

El módulo cinco, comprende el monitoreo, acompañamiento y evaluación como estrategias para gestionar el cambio, promoviendo y participando del aprendizaje y del desarrollo de los maestros. Como líderes del aprendizaje en la escuela que queremos y que estamos construyendo, nos preocupamos por promover espacios de capacitación en base a las necesidades de formación de los docentes, a partir de las evidencias de su práctica, identificando también las fortalezas más saltantes para desarrollar competencias y capacidades profesionales en los docentes. Finalmente, como parte de nuestro rol, dentro del marco del buen desempeño directivo, gestionamos oportunidades de formación continua de los docentes orientados a su actualización para la mejora de los aprendizajes.

10. Lecciones aprendidas

El camino o dirección a seguir, se orienta a un solo propósito: el cambio en la gestión escolar. Para ello es necesario ejercer un liderazgo pedagógico. Si bien es cierto, el liderazgo pedagógico no es un tema reciente, es ahora cuando está cobrando mayor importancia. Es importante reconocer la importancia del significado del Líder Pedagógico en las instituciones educativas, con todas las potencialidades y dificultades; sobre todo, por los retos y desafíos que enfrenta. Ha sido importante conocer que este liderazgo pedagógico se cimienta en dimensiones, las cuales, en conjunto, nos dan una visión clara de qué hacer para lograr la escuela que queremos.

Además de las dimensiones que plantea Robinson, es también importante resaltar la valoración del enfoque crítico reflexivo, el cual permite incidir en cómo pensar y no en qué pensar, en asumir mayores responsabilidades e incentiva a la motivación intrínseca para hacer reflexionar, reconocer los errores y asumir nuevos retos en base a las potencialidades. Según Mario Rodríguez y Mena García, (2000), “El enfoque crítico reflexivo propugna una transformación radical de la educación, del lugar y papel de las categorías: enseñanza, aprendizaje, conocimiento, y, por tanto, de los roles a asumir por maestros y alumnos como sujetos responsables, razonadores críticos, reflexivos y creativos.” (p.46).

Valorar el papel fundamental que juega la participación, la convivencia y el clima institucional en el aprendizaje de los estudiantes es vital en una IE. Ningún ser vive aislado, y los estudiantes son seres sociables, por ello es importante que, en conjunto, profesores, padres y estudiantes construyan una comunidad basadas en normas o acuerdos que se respeten y que fortalezcan la democracia, la ciudadanía, etc. para contribuir a formar una sociedad orientada por el bien común y el respeto a los derechos.

Proponer alternativas de solución a los problemas que se prioricen en la IE, es también muy importante. Esto se logra con una adecuada planificación y el conocimiento de los procesos que se articulan en ella. Es necesario contar con un mapa de procesos institucional, que nos oriente y guie nuestros pasos, de manera práctica, creativa e innovadora, para tomar decisiones de manera adecuada y sobre todo informada. Gestionar con un enfoque por procesos significa que de manera

articulada la IE busca, con un servicio de calidad, y con la mejora continua de los procedimientos, el logro de resultados óptimos, la satisfacción de necesidades y sobre todo la formación integral de los estudiantes.

Finalmente, se puede lograr la conformación de una comunidad de profesionales, promoviendo y participando del aprendizaje de los maestros; es por ello que el monitoreo y el acompañamiento pedagógico tiene mucha importancia para mejorar los desempeños docentes. Una comunidad de aprendizaje, en las instituciones educativas, se está llegando a entender, como una de las estrategias que mejores resultados dará, y que incrementará el aprendizaje de los estudiantes.

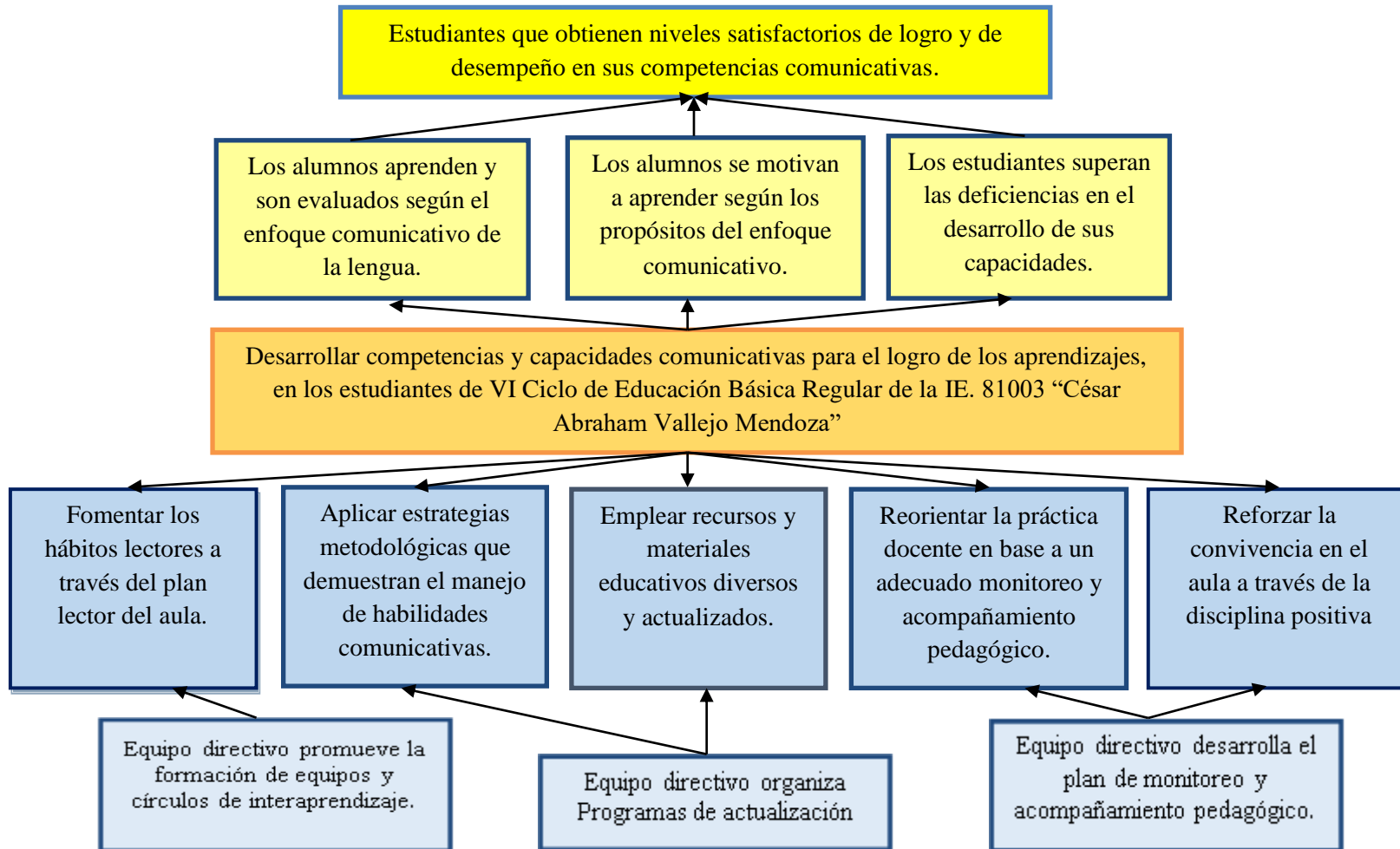
Todos estos aportes sirven para mejorar la conducción de una IE, para fortalecer el liderazgo pedagógico del directivo, porque se debe mejorar los aprendizajes de los estudiantes, empezando por incentivar el desempeño pedagógico de los docentes, quienes son los principales actores de este proceso de mejora y de cambio en la IE. Si como directivo nos preocupamos del cambio de gestión orientándola a una gestión eminentemente pedagógica estaremos garantizando el logro de mejores resultados.

Referencias

- Bolívar, A. (2000): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla. Ver: <http://arcomuralla.com>
- Bolívar, A. (2015). *Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende*. Marzo, 2015 | n° 361 | Padre y Maestros.
- Cassany, D. *Técnicas y recursos para la comprensión lectora*. <https://es.scribd.com/document/160984266/2-TEcnicas-y-Recursos-Para-La-ComprensiOn-Lectora-Cassany-1>
- Consejo Nacional de Educación (2007): Guerrero, L. y otros. *Programa de acompañamiento pedagógico. Para mejorar aprendizajes en las instituciones educativas rurales*. Lima: Agencia para el Desarrollo USAID
file:///c:/users/paty/desktop/weinstein_liderazgo_directivo_doc%20especializacio n.pd
- GEUZ. (2015) *Programas y estrategias para la convivencia escolar*. Ayuntamiento de Leioa España. www.leioa.net/vive_doc/guia_convivencia_cast.pdf
- Lomas, C. (1993) *El enfoque comunicativo de la enseñanza de la lengua*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Ministerio de Educación del Perú. Jugo, M. y otros (2014a). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Lima, Perú: Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014b). *Material para Diplomado en Didáctica de la Comunicación*. PUCP.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014c). *Fascículo de Gestión Escolar centrado en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2009). *Diseño Curricular Nacional*. Lima: MINEDU
<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/DisenoCurricularNacional.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2010). *Orientaciones para el Trabajo Pedagógico del área de Comunicación*. Lima: MINEDU
<http://www2.minedu.gob.pe/minedu/03-bibliografia-para-ebr/6-otpcomunicacion2010.pdf>
- Ministerio De Educación Del Perú (2013a). *Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas* Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria. Biblioteca Nacional del Perú, Lima, Perú

- Ministerio de Educación del Perú. (2013b). *Rutas del aprendizaje del Nivel Secundario: Comprensión y producción de textos escritos para el ciclo VI*. Lima: MINEDU <http://www2.minedu.gob.pe/minedu/03-bibliografia-para-ebr/40-fasciculo-secundaria-comunicacionvi.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2013c). *Mapas de progreso del aprendizaje de Comunicación lectora*. Lima: MINEDU http://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2014/10/MapasProgreso_Comunicacion_Lectura.pdf
- Ministerio de Educación del Perú (2017a). *Orientaciones, protocolos e instrumentos, Asesoría a la gestión escolar y CIAG*. Guía del participante, tercer fascículo. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2017b). *Enfoque Crítico Reflexivo para una Nueva docencia*. Lima, Perú.
- Montesinos, J. (2006). *Un plan lector para secundaria basado en la Literatura Juvenil. (Una metodología procedimental para el fomento de la lectura en secundaria)*. Conserjería de la Educación de Murcia, España.
- Pérez, Cruz. (2011) *Autonomía y responsabilidad como valores clave para la elaboración de normas de convivencia en la eso*. XII Congreso Internacional de la Teoría de la Educación. Barcelona, España.
- Robinson, V. (2014) *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. En: REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4e), 13-40. Madrid, España.
- Rodríguez-Mena, M. (2000) *El enfoque crítico reflexivo en la educación*. Cuba
- Sedano, M. (2015). *Leer en el aula: propuesta para mejorar la lectura en secundaria*. Opción, Año 31, No. Especial 6: 1136 - 1159ISSN 1012-158
- Solé, I. (1992). *Estrategias de lectura*. Editorial Graó. Barcelona, España.
- Solé, I (1993) *Estrategias de lectura y aprendizaje*. En: Cuadernos de Pedagogía, 216, 25-27.
- Valdés. H. (2009). *Manual de buenas prácticas de evaluación del desempeño profesional de los docentes*. Perú: Consejo Nacional de Educación.
- Ventura, M. (2008). *Asesorar es acompañar*. Revista de currículo y formación del profesorado. Universidad de Barcelona. Recibido el 26/01/2008
- Vezub, L. (2009) *El desarrollo profesional docente centrado en la escuela Concepciones, políticas y experiencias*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO
- Weinstein, J. (2009). *Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena*. Santiago: Consultado el 20/10/16.

ANEXO N° 01
ÁRBOL DE OBJETIVOS



FICHA N° 01 (VISITA A IIEE)
MONITOREO: FICHA DE MONITOREO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE
 Para uso interno en la Institución Educativa

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:	
NOMBRE DE LA IE.	CÓDIGO MODULAR:
DIRECCIÓN:	UGEL:
NIVEL: Inicial () Primaria () Secundaria ()	DRE:

DATOS DEL OBSERVADOR					
1. Cargo del observador	Director () Subdirector de nivel ()	2. Fecha del monitoreo			
	Coordinador académico () Coordinador del área ()		Día	Mes	Año
	Otro cargo ()				
	<i>Especificar:</i> _____				

Datos del docente observado → Datos a ser registrados consultando al docente	
3.- Apellidos y Nombres:	4. Especialidad

Datos de la sesión observada → Datos a ser registrados mediante la observación						
5. Área o áreas desarrolladas → <i>Anotar en el siguiente espacio</i>						
6. Denominación de la sesión:						
7. Nivel educativo:	Inicial ()	Primaria ()	Secund. ()	8. Grado(s) o año(s) en el aula:		9. Sección:
6. Turno	Mañana ()	Tarde ()	7. Duración de la sesión observada:	_____ hrs., _____ min.		

NIVEL DE AVANCE		
Logrado	Cumple con lo previsto en el ítem	3
En proceso	Cumple parcialmente con los requerimientos del ítem	2
En inicio	Cumple en un nivel incipiente con los requerimientos del ítem.	1

Inicio	En proceso	logrado
16	17-32	33-48

I. DESARROLLO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE

COMPROMISO 4: Uso Pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda:				
Complete los ítems 01 - 04 mediante la observación de la sesión.		Valoración		
01	El/la docente utiliza mayor tiempo en actividades pedagógicas, que generan aprendizajes significativos en los estudiantes, sobre las no pedagógicas, durante la sesión de aprendizaje.	1	2	3
02	El/la docente dosifica el tiempo de las actividades pedagógicas teniendo en cuenta las características de los procesos pedagógicos.	1	2	3
03	El/la docente cumple y respeta el horario establecido para el área curricular, de acuerdo a los planes curriculares de cada IE. (Inicial y Primaria) y respeta el número de horas establecido según la RSG 2378-2014-MINEDU (Secundaria)	1	2	3
Complete el ítem 05 referido a la planificación.		Valoración		
04	El/la docente planifica sus actividades pedagógicas (carpeta pedagógica) dosificando el tiempo en la sesión de aprendizaje de modo que responda a los procesos pedagógicos.	1	2	3
Sub total		4	8	12

COMPROMISO 5: Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda				
Complete los ítems 05 – 10 mediante la observación de la sesión.		Valoración		
05	El/la docente problematiza y/o plantea el reto o conflicto cognitivo según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
06	El/la docente comunica con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas, según las orientaciones de las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
07	El/la docente desarrolla estrategias, basadas en las Rutas de Aprendizaje, para recoger saberes y generar nuevos aprendizajes, teniendo en cuenta, el enfoque de área.	1	2	3
08	El/la docente acompaña a los estudiantes según su ritmo de aprendizaje teniendo en cuenta sus intereses y necesidades, utilizando para ello las orientaciones planteadas en las Rutas de Aprendizaje.	1	2	3
09	El/la docente teniendo en cuenta las competencias y capacidades de las Rutas de Aprendizaje de su área, ejecuta procesos de evaluación formativa y/o sumativa a los/as estudiantes en la sesión de aprendizaje.	1	2	3
10	El/la docente adecúa si es necesario las estrategias metodológicas de las Rutas de aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes.	1	2	3
Complete los ítems 11 – 12 se monitorea mediante la revisión del documento de planificación, al final de la observación de la sesión. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".		Valoración		
11	El/la docente cuenta con su planificación curricular (carpeta pedagógica) en la que incluye actividades pedagógicas en el marco de los procesos pedagógicos y el enfoque del área planteados en las Rutas de Aprendizaje y el documento de Orientaciones Básicas para la Programación Curricular.	1	2	3
12	El/la docente presenta en su planificación curricular criterios que respondan al proceso de evaluación formativa y/o sumativa.	1	2	3
Sub total		8	16	24

COMPROMISO 6: Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje → Datos a ser registrados mediante la observación y la revisión del documento de planificación, según corresponda				
Complete los ítems 13 - 15 mediante la observación de la sesión.		Valoración		
13	El/la docente utiliza materiales y/o recursos educativos, de manera oportuna, que ayudan al desarrollo de las actividades de aprendizaje, propuestas para la sesión.	1	2	3
14	El/la docente acompaña y orienta, a los/as estudiantes, sobre el uso de los materiales en función del aprendizaje a lograr.	1	2	3
15	El/la docente usa materiales elaborados con participación de estudiantes y/o PPF para el desarrollo de los aprendizajes.	1	2	3
Complete el ítem 16 mediante la revisión del documento de planificación, al final de		En	En	Lograd

la observación. En caso no se cuente con ningún documento de planificación deberá marcar "En inicio".		inicio	proceso	o
16	El/la docente presenta la planificación (carpeta pedagógica) en la que se evidencia el uso de materiales y recursos educativos en relación al propósito de la sesión.	1	2	3
Sub total		4	8	12
Total Final		16	32	48

(*) COMPROMISO 7: Gestión del clima escolar en la Institución Educativa → Datos a ser registrados mediante la observación según corresponda.				
Complete los ítems 01-03 mediante la observación de la sesión			Valoración	
01	El/la docente escucha y dialoga con atención a los estudiantes, en el momento oportuno y de manera equitativa, de acuerdo a sus necesidades de aprendizaje.	1	2	3
02	El/la docente reconoce el esfuerzo individual o grupal de los estudiantes mediante una Comunicación estimulante y/o positiva (<i>mediante palabras o gestos motivadores</i>).	1	2	3
03	El/la docente promueve relaciones horizontales, fraternas, colaborativas entre los estudiantes creando un clima de confianza y armonía.	1	2	3
Sub total				

(*): Los datos que resulten de ésta tabla, no se tomarán en cuenta en la valoración de la matriz de monitoreo de los compromisos 4,5 y 6 que corresponde a la segunda parte del Aplicativo en Excel. Dicha información se tomará en cuenta para evidenciar el clima que se desarrolla dentro de la sesión de aprendizaje.

Comentarios

Compromisos

Encargado(a) del monitoreo

Docente monitoreado(a)

Compromisos	Puntaje		
	En inicio	En proceso	Logrado
Compromiso 4:	4	8	12
Compromiso 5:	8	16	24
Compromiso 6:	4	8	12
Total	16	32	48

ANEXO N° 03

GUÍA DE PREGUNTAS DEL GRUPO FOCAL

CONTENIDO O TEMA DE LA INVESTIGACIÓN: Competencia de comprensión lectora

OBJETIVO:

Recoger información sobre la percepción de los docentes sobre el logro de los aprendizajes en la comprensión lectora en el área de Comunicación, en los estudiantes del VI ciclo de la EBR de la IE. César Vallejo Mendoza de Palermo

ACTORES: DOCENTES

BATERÍA DE PREGUNTAS PREGUNTAS:

Aspecto: Hábitos de lectura

1. ¿Cómo está elaborado el plan lector de su aula?
2. ¿De qué manera influyen los gustos y preferencias de los estudiantes en el plan lector del aula?
3. ¿Qué toman en cuenta, con respecto a los estudiantes, para la elaboración del plan lector?

Aspecto: Monitoreo y acompañamiento pedagógico

4. ¿Con qué frecuencia la comisión de monitoreo observa las sesiones de aprendizaje?
5. ¿Qué estrategias de acompañamiento desarrolla la IE.?
6. ¿Cómo los aportes de la asesoría y retroalimentación de los directivos ayudan a mejorar su práctica docente?

Aspecto: Clima del aula

7. ¿Cómo interactúan con los estudiantes durante la sesión de clase y cómo favorece la interacción entre ellos?
8. ¿Qué estrategias utilizan para generar un clima armonioso que favorezca el logro de los aprendizajes?
9. ¿Cómo interactúan con los estudiantes durante la sesión de clase y cómo favorece la interacción entre ellos?
10. ¿Qué estrategias utilizan para generar un clima armonioso que favorezca el logro de los aprendizajes?

ANEXO N° 04



Desarrollo de Focus Group, con los docentes de Comunicación del VI Ciclo de EBR, donde se manifiesta la percepción que tienen sobre aspectos de su práctica pedagógica.



Directiva analizando información documentada para obtener datos sobre el rendimiento de los estudiantes en el área de Comunicación.

ANEXO N° 04



Desarrollo de Focus Group, con los docentes de Comunicación del VI Ciclo de EBR, donde se manifiesta la percepción que tienen sobre aspectos de su práctica pedagógica.



Desarrollo de jornada de reflexión en donde se comparten los resultados de la evaluación censal a los padres de familia.