

INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO

PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA LEE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS EN SU LENGUA MATERNA DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL V CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 81778 “RAMIRO PRIALÉ” DEL DISTRITO DEL PORVENIR, - UGEL 01 EL PORVENIR – LA LIBERTAD.

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

SERRANO CHAVARRY, Doris

La Libertad - Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N°81778.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	3
2. Diagnóstico.....	4
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	7
2.1.1. Resultados cuantitativos	7
2.1.2. Resultados cualitativos	7
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE.,	8
Compromisos de Gestión Escolar y el MBD.....	
3. Caracterización del rol como Líder Pedagógico	9
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	12
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	15
5.1 Marco Conceptual.....	19
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación desarrollo de la comprensión	19
5.1.1.1 Monitoreo pedagógico.....	19
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	19
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	19
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	19
5.1.1.2 Acompañamiento pedagógico.....	20
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	20
5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	20
5.1.1.3 Evaluación del desempeño docente.....	21
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	22
5.1.1.3.2. Tipos de evaluación.....	22
5.1.2 Área de Comunicación.....	22
5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación	23
5.1.2.2. Competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna	23
5.1.2.2.1. Estrategias metodológicas para desarrollar la	
competencia.....	24
5.1.2.2.2. Recursos y materiales para desarrollar la competencia...	24
5.1.2.2.3. Estrategias para la mejora de la convivencia y la	
participación en la escuela.....	26

5.2 Experiencia Exitosa.....	26
6. Diseño de Plan de Acción	26
6.1 Objetivos.....	28
6.1.1 Objetivo general.....	28
6.1.2 Objetivos específicos.....	28
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	28
7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....	29
8. Presupuesto.....	34
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	40
10. Lecciones Aprendidas.....	42
Referencias.....	45
..	

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas de la IE. N° 81778 - Ramiro Prialé.....	6
<i>Figura 2.</i> Análisis de los resultados del diagnóstico.....	11
<i>Figura 3.</i> Caracterización del rol como del Líder Pedagógico.....	14
<i>Figura 4.</i> Matriz del Plan de Acción.....	30
<i>Figura 5.</i> Matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación.....	35
<i>Figura 6</i> Matriz de riesgos y medidas a adoptar	39
<i>Figura 7.</i> Presupuesto de Plan de Acción.....	40

Introducción

En los resultados de las evaluaciones y según el reporte de los niveles de logros alcanzados por los estudiantes de la Institución Educativa (IE) N°81778 “Ramiro Priale” del V ciclo de Educación Básica Regular en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna en el área de Comunicación, presentan niveles de logro insatisfactorio, en respuesta a estas necesidades y demandas es necesario centrar la gestión pedagógica en la mejora continua de los aprendizajes y en el fortalecimiento pedagógico de los docentes; para ello se pondrá en marcha un Plan de Acción.

El presente trabajo se elaboró a partir de un proceso crítico reflexivo sobre los resultados obtenidos, el mismo que se inicia con el diagnóstico de las situaciones problemáticas que afectan los aprendizajes de los estudiantes. Para ello, se involucró a la comunidad educativa en un trabajo liderado por el directivo. Se identificó el problema y las causas que lo originan, también se planteó retos y desafíos para contrarrestar el bajo nivel de logro en el área de Comunicación.

Este informe presenta 10 acápites que a continuación se detallan: En el primer acápite se aborda la identificación de la problemática, con la caracterización del contexto socio-cultural de la IE y la identificación del problema priorizado, textualizándose las causas y efectos del mismo, relacionándolos con los factores que se ven afectados.

En el segundo acápite se ha considerado el diagnóstico con los resultados de los instrumentos aplicados cuantitativos y cualitativos y sus respectivas interpretaciones. También se ha considerado la relación del problema con la visión de cambio de los procesos de la IE, compromisos de gestión escolar y el marco del buen desempeño del directivo con la finalidad de superar las causas que originan el problema y se permita lograr la visión de la IE a través del empoderamiento de nuevas prácticas pedagógicas de los docente para responder al reto planteado, elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna.

En el tercer acápite se analiza la caracterización del rol como líder pedagógico, se hace mención a las actividades que le corresponde realizar al directivo, teniendo en cuenta las dimensiones de liderazgo pedagógico de Viviane Robinson en cuanto a la

planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. El uso estratégico de recursos, la promoción del desarrollo docente, el establecimiento de metas y expectativas y el aseguramiento de un ambiente propicio para el aprendizaje y la enseñanza.

En el cuarto acápite se hace el planteamiento de la alternativa de solución, en relación al liderazgo pedagógico, los compromisos de Gestión Escolar, marcos conceptuales, procesos de la gestión escolar, entre otros. Asimismo se propone construir acuerdos en base a la reflexión crítica reflexiva sobre la práctica pedagógica del docente a cómo mejorar su desempeño que lo lleve al cambio de actitud y fortalecimiento de sus capacidades para lograr mejores aprendizajes. En el quinto acápite, se sustenta la alternativa de solución priorizada, con el desarrollo del marco conceptual y la presentación de la experiencia exitosa relacionada a la alternativa de solución, la cual sirven como referente para mejorar la gestión en la escuela a través del cambio.

En el sexto acápite, se desarrolla el diseño del Plan de Acción con el objetivo general y los específicos, así como la matriz del Plan de Acción, donde se detalla un conjunto de actividades que ayudaran a revertir la situación problemática motivo de este trabajo. El acápite siete presenta el Plan de Monitoreo y Evaluación. En el octavo acápite, se considera el presupuesto, con la estimación de los recursos financieros necesarios, en el noveno acápite se realiza la descripción del proceso de elaboración del Plan de Acción, con los aspectos más significativos desarrollados en cada módulo trabajado. Finalmente, en el décimo acápite se precisan las lecciones aprendidas, producto de la reflexión y el análisis crítico de la experiencia vivida.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 81778 “Ramiro Prialé”

La Institución Educativa (IE) N°81778 Ramiro Prialé, está situado en Avenida las Magnolias Mz. 16 Lote. 1 en el Centro Poblado Nuevo Porvenir, distrito del mismo nombre, Provincia de Trujillo, Región La Libertad, se localiza en la parte alta del distrito, teniendo como punto de referencia el Centro de Emergencia Mujer y la Institución Educativa N° 2170. Su ubicación es estratégica pues se encuentra Junto a Plaza Mayor, rodeada de varias instituciones públicas como la Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (DEMUNA), Centro de Emergencia Mujer, y la Dirección Nacional de Operaciones Especiales (DINOES), y dos instituciones educativas de nivel inicial.

La IE está ubicada en una zona de menor desarrollo, cuya población es de 700 familias, siendo una de sus principales ocupaciones la fabricación de calzado y comercio. El centro poblado cuenta con varias instituciones educativas del nivel inicial y muy cerca a este centro poblado está ubicado una IE del nivel secundario que alberga a los estudiantes cuando concluyen la primaria. Por tal motivo, la IE orienta sus actividades escolares a desarrollar proyectos como iniciativa de los escolares para mejorar sus condiciones de vida.

El local de la institución educativa tiene un área de 2560 m². Aquí, se han construido once aulas de un solo piso, separadas en módulos de dos aulas, la construcción es de cemento y el techo de calamina, no se han construido ambientes administrativos. Tiene dos patios, uno está techado con calamina y se usa para la formación y el desarrollo de nuestras actuaciones. Y el otro se utiliza para practicar deporte. Se tiene déficit de ambientes administrativos.

Actualmente, la institución educativa brinda servicio educativo al nivel primario, se caracteriza por ser polidocente completo con 11 docentes, de los cuales nueve son nombrados y dos contratados. La directora designada por cuatro años sin aula a cargo. Se atiende a 326 estudiantes distribuidos en dos secciones por grado, a excepción de

sexto grado que es única. Se cuenta con 180 padres de familia organizados en la Asociación de Padres de Familia y otros comités que apoyan la gestión de la escuela.

La institución educativa cuenta con fortalezas como las organizaciones internas como Asociación de padres de familia (APAFA), Comité de vigilancia, Consejo Educativo Institucional (CONEI), algunos docentes con liderazgo pedagógico y se cuenta con buen clima institucional. Asimismo, se ha establecido alianzas estratégicas con instituciones como la Demuna, la Municipalidad y el Centro de salud, quienes brindan ayuda a los estudiantes con el control de niño sano, evaluación psicológica, control de la visión etc. También se cuenta transporte variado y continuo lo que facilita el acceso a la IE.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Después de haber analizado y revisado minuciosamente los resultados de la ECE 2015 y 2016, las actas finales de evaluación, el seguimiento al desempeño en aula de los docentes y los resultados de las evaluaciones mensuales, han permitido que se formule el siguiente problema: Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee textos diversos en su lengua materna del área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81778 “Ramiro Priale.” Luego, se analizó la problemática institucional a través de la técnica del árbol de problemas determinando las siguientes causas:

Una de las causas, es la práctica pedagógica rutinaria al no desarrollar el enfoque por competencias, generando el uso de estrategias inadecuadas y descontextualizadas así como, el desconocimiento de los procesos didácticos como el antes, durante y después de la lectura. Entre los factores que se relacionan a esta causa se encuentran la Gestión del Currículo específicamente con la motivación y capacidades de los docentes. Esto se debe a la falta de capacitaciones y espacios para el aprendizaje entre profesionales de la educación. Todo esto genera que las clases de los docentes sean aburridas y poco significativas, para los estudiantes porque no se atiende y considera sus intereses, necesidades y estilos de aprendizaje.

Otra de las causas es que el acompañamiento y monitoreo pedagógico es limitado, por la recarga administrativa del directivo. Entre los factores que se

relaciona a esta causa está el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación, incidiendo en la retroalimentación formativa, la cual no se realiza por la poca disponibilidad de tiempo de las docentes al tener que realizarse fuera del horario escolar, por ello, no es posible brindar soporte técnico a las docentes para el fortalecimiento de su práctica pedagógica y por lo tanto el logro de los aprendizajes de los estudiantes no es óptimo.

Una tercera causa es Inadecuado el uso de medios y materiales lo cual genera que las clases no sean motivadoras y los estudiantes pierdan el interés. Entre los factores asociados que se relacionan a esta causa está la Gestión del Currículo en relación directa a la capacidad de los docentes para usar medios y materiales educativos, de manera pertinente en el desarrollo de las sesiones de clase. Ello, genera que los estudiantes estén desmotivados y poco participativos en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje generando insatisfacción en los padres de familia quienes sienten que la institución no responde a sus demandas y necesidades, pues sienten que el servicio prestado no es de calidad.

Una cuarta causa es el clima escolar conflictivo entre estudiantes interrumpiendo el normal desarrollo de las clases, pues este se torna tenso y con interrupciones constantes de la docente para regular positivamente la conducta de los estudiantes. Entre los factores asociados a esta causa se tiene la Convivencia escolar referida a la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras. Todo ello, origina estudiantes conflictivos con conductas agresivas esto debido a las constantes faltas de respeto entre ellos por las agresiones físicas, psicológicas, insultos, hurto de sus pertenencias escolares. Otro aspecto que influye en esta causa es porque los padres de familia son jóvenes y practican estilos de crianza permisibles, también en la escuela las docentes no gestionan el clima escolar adecuadamente.

Frente a esta problemática institucional que se presenta y para mejorar el logro de aprendizaje de los estudiantes, la escuela cuenta con maestros comprometidos, dispuestos a compartir experiencias, existen buenas relaciones entre el personal docente que labora en la institución, la presencia de docentes líderes y de organizaciones internas a la I.E., como APAFA, CONEI. Asimismo la presencia de universidades, quienes brindan talleres de capacitación de manera gratuita, la posta médica a través de charlas de cuidado de la salud, y charlas sobre la regulación emocional de la conducta de los niños. Todas estas fortalezas servirán para mejorar el nivel de logro de la competencia del área de Comunicación atendiendo sus causas.

A continuación se presenta el árbol de problemas.

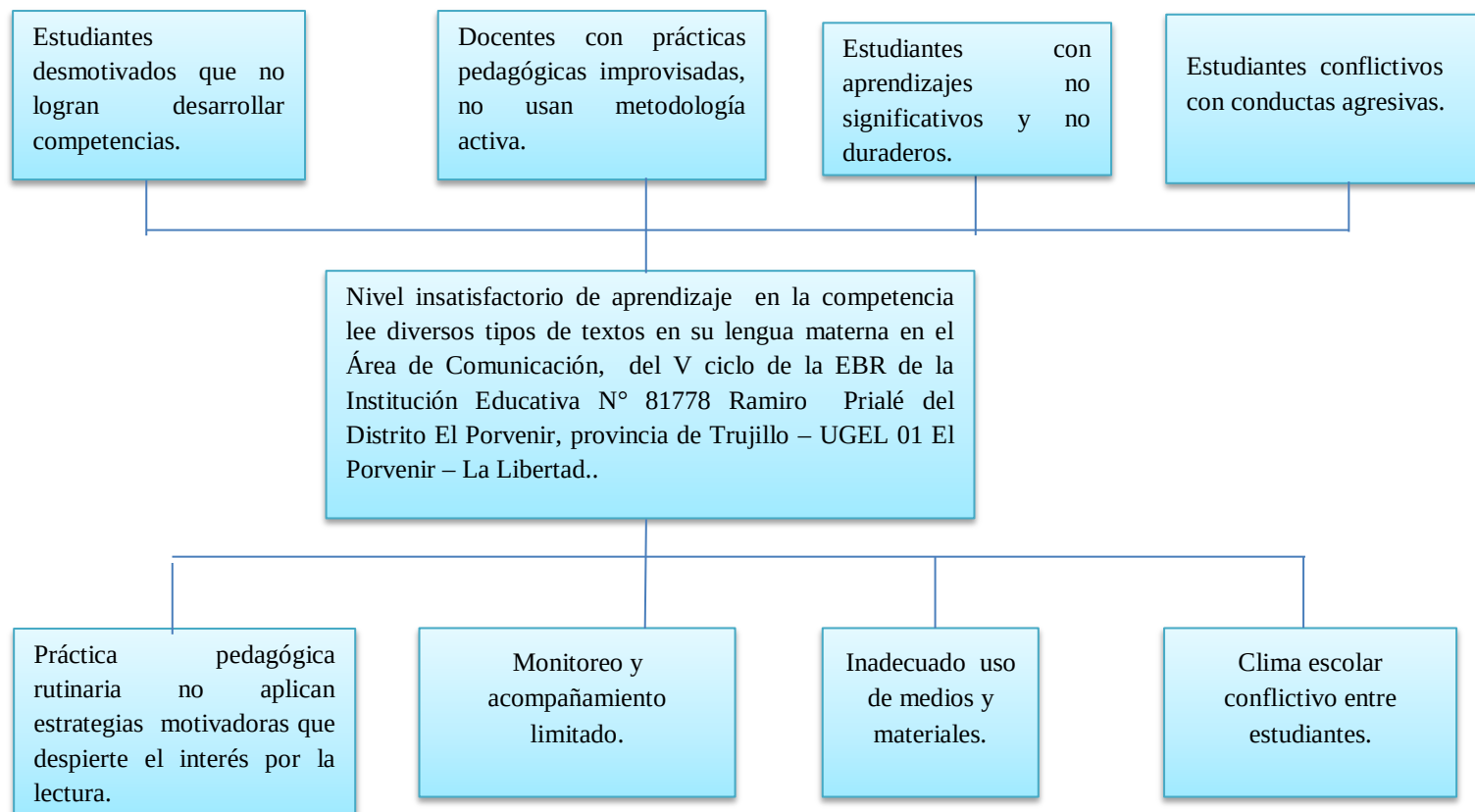


Figura 1. Árbol del problema.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

En la realización del diagnóstico se aplicaron dos instrumentos la ficha de monitoreo, que permitió recoger información cuantitativa de los docentes considerando los siguientes aspectos: metodología del docente, estrategias pedagógicas y didácticas, uso de medios y materiales. Así mismo, se utilizó el instrumento cualitativo grupo focal aplicado a las docentes y padre de familia que permitió recoger información de los siguientes aspectos convivencia escolar (Guía de preguntas), , acompañamiento y monitoreo.

2.1.1 Resultados cuantitativos. El 80% de los docentes tiene dificultades en la aplicación de estrategias motivadoras que despierten el interés por la lectura; la mayoría de docentes no logran generar el gusto e interés por explorar más allá del texto. Convirtiendo la lectura en un proceso pasivo, aburrido, y sin sentido en muchas oportunidades para el estudiante. Esto se debe a que en el desarrollo de su práctica pedagógica no consideran el enfoque del área. Por ello es necesario realizar el monitoreo y asesoría permanente para generar reflexión sobre cómo están desarrollando esta competencia.

Asimismo el 80% de las docentes tiene dificultades en utilizar los materiales y recursos de manera estratégica en el desarrollo de las actividades de aprendizaje propuestas en la sesión; lo que significa que las clases no son motivadoras y significativas. Esto se debe a que no le dan la debida importancia sobre el uso adecuado de los mismos. Es necesario generar espacios para el intercambio de experiencias sobre la elaboración y el uso de materiales entre docentes.

De igual manera el 50% de estudiantes evidencia relaciones interpersonales inapropiadas para el aprendizaje. Esto se debe a que los docentes no promueven relaciones horizontales, saludables y democráticas, en el marco del respeto mutuo originando pérdida de tiempo en el aula y el desconocimiento de mecanismos y estrategias para el manejo de situaciones agresivas entre estudiantes. Para ello, se gestionara talleres sobre habilidades interpersonales desarrollados por psicólogos de

la posta médica del sector para favorecer la regulación emocional positiva de la conducta de los niños, y la resolución de conflictos en el aula.

2.1.2 Resultados cualitativos. En lo referente al Plan de Monitoreo el equipo docente de la IE considera que se presenta y socializa, pero no se cumple el cronograma de actividades establecidas por la carga administrativa del equipo directivo o porque surgen otras actividades propias de la institución. Por otro lado, esta mayoría también considera que no se ha socializado apropiadamente y/o contextualizado la ficha de monitoreo que se usa durante la visita al aula.

También, consideran que el monitoreo se realiza con poca frecuencia y las que se lleva a cabo, muchas veces no se respeta el cronograma establecido, asimismo no se consensua con la docente el tiempo para la asesoría y retroalimentación, que permita hacer un análisis crítico reflexivo de la práctica docente y establecer compromisos de mejora. Para revertir esta situación se debe programar la socialización del plan de monitoreo y el horario para el acompañamiento y la reflexión crítica reflexiva así como también contextualizar la ficha que vamos a usar para recoger información.

Asimismo, es necesario consensuar con las docentes monitoreadas y destinar un tiempo fuera del horario de clases para las reflexiones críticas reflexivas sostenidas después del monitoreo, para establecer compromisos de mejora de la práctica docente y compartir las estrategias adecuadas en la retroalimentación, talleres, GIAS, trabajo colegiado y mejorar su práctica docente en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes.

Finalmente, es fundamental atender y fortalecer el clima escolar entre estudiantes para lograr mejorar las relaciones interpersonales y asegurar un ambiente seguro y acogedor para ellos, donde se cultive el respeto a las diferencias individuales para lograr mejores aprendizajes. Todo esto será posible si se gestiona el clima escolar desde el aula a través de la construcción de normas consensuadas y se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables entre todos los agentes de la comunidad educativa.

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

En el Plan de Acción el problema a trabajar es el nivel insatisfactorio de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación, en los estudiantes del V ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81778 “Ramiro Priale”. Para trabajar el diagnóstico de este problema se han aplicado instrumentos cuantitativos y cualitativos.

El resultado del instrumento cuantitativo (ficha de monitoreo) se concluye que los docentes muestran deficiencias en el uso de estrategias y herramientas metodológicas, así como el enfoque comunicativo en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. También, presentan dificultades en el uso de materiales y recursos educativos durante el desarrollo de las sesiones de clase, deficiencias en el acompañamiento, y el clima escolar conflictivo entre estudiantes. Finalmente, les cuesta propiciar un clima adecuado para el aprendizaje porque no se hace cumplir las normas del aula.

Entre los procesos que se encuentran implicados con respecto a los hallazgos encontrados son: el proceso referido a desarrollar sesiones de aprendizaje (PO04.1) y Desarrolla trabajo colegiado (PO03.1), el reforzar aprendizajes (PO04.2), promover la convivencia escolar (PO05.1) prevenir y resolver conflictos (PO05.2). De la misma manera, se relaciona con la competencia 1 del MBDDirectivo referida a conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de las metas de aprendizaje. Finalmente, se puede afirmar que no se ha cumplido con el compromiso 1 progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa.

El instrumento cualitativo permitió obtener las siguientes conclusiones el monitoreo y acompañamiento es limitado por la carga administrativa y porque no se cumple con el cronograma establecido en el compromiso 4 acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución Educativa, y en cuanto a la convivencia escolar se presenta problemas entre estudiantes por las agresiones verbales y físicas entre compañeros.

Estos hallazgos se vinculan con los siguientes procesos realizar acompañamiento pedagógico (PO03.1), También, se relaciona con el MBDDirectivo con la competencias 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a los docentes y la reflexión conjunta y la competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

Los procesos que se encuentran comprendidos con respecto al “clima escolar” PO051: Promover la convivencia escolar. PO05.2: Prevenir y resolver conflictos, de la misma manera se relaciona con el compromiso cinco Gestión de la Convivencia escolar y con la competencia dos. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad del Marco del Buen Desempeño Directivo. Asimismo, se puede afirmar que no se ha cumplido los compromisos de gestión escolar progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes y la gestión de la convivencia escolar.

Para dar solución al problema y se logre concretar la visión de la IE es necesario que el directivo haga efectivo el siguiente reto: mejorar el nivel de aprendizaje en la competencia lee diversos tipos de textos del Área de Comunicación del V ciclo de la EBR de la IE N° 81778 “Ramiro Priale”. Para ello plantea los siguientes desafíos, promover la práctica pedagógica actualizada que desarrolle el enfoque por competencia y el enfoque comunicativo, planificar el monitoreo y acompañamiento, el uso de medios y materiales educativos y mejorar la convivencia escolar entre estudiantes como una estrategia de soporte a la práctica pedagógica. Así como propiciar las comunidades de aprendizaje, la comunicación horizontal, el trabajo colaborativo, sistemas de comunicación efectiva; y el desarrollo de habilidades personales.

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

Problema	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
Nivel insatisfactorio de aprendizaje en la Competencias del área de Comunicación del V ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81778 - Ramiro Prialé del Distrito El Porvenir UGEL 01 El Porvenir.	Resultados cuantitativos EL 80% de las docentes muestran deficiencias en estrategias y herramientas metodológicas pues, no consideran el enfoque Comunicativo textual en las sesiones de aprendizaje.	PO04.1 Desarrollar sesiones de Aprendizaje. PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado.	Compromiso 1. Progreso Anual de los Aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa. (Ministerio de educación, 2017a, p. 21)	Competencia 1 Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje. (Ministerio de educación, 2017c, p. 39)
	El 80% Los docentes presentan dificultades en el uso de materiales y recursos educativos.	PO04.2 Reforzar aprendizajes PO04.1 Desarrollar sesiones de Aprendizaje.	Compromiso 1 Progreso Anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la Institución Educativa. (Ministerio de Educación, 2017b, p. 21)	
	Resultados cualitativos El monitoreo y acompañamiento pedagógico solo se realiza en el 80% por la carga administrativa y porque no se cumple con el cronograma establecido en el plan de monitoreo.	P003.1 Realizar acompañamiento pedagógico. PO03.2 Desarrollar trabajo colegiado.	Compromiso 4 Acompañamiento y Monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa. (Ministerio de Educación, 2017d, p. 35)	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta. (Ministerio de Educación, 2014a, P. 47)
	Convivencia escolar EL 80% de los estudiantes manifiestan conductas de agresión verbal y física.	PO05.1 Promover la convivencia escolar. PO05.2 Prevenir y resolver conflictos.	Compromiso 5 Gestión de la convivencia Escolar en la Institución Educativa. (Ministerio de Educación, 2017e, p. 41)	Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad (Ministerio de Educación, 2014b, p. 41)

Figura 2. Análisis del resultado del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Viviane Robinsón, citado en el texto del módulo introductorio (MINEDU, 2016) el rol del líder Pedagógico contempla varias dimensiones. La primera de estas es el establecimiento de metas y expectativas. En referencia a esta dimensión y el problema priorizado se plantea fortalecer las actividades de monitoreo, programar reuniones de sensibilización crítica reflexiva para establecer metas de manera participativa, reuniones de interaprendizaje, capacitaciones, GIAS. Esto se debe realizar para implementar y mejorar las prácticas pedagógicas basadas en el enfoque por competencias y lograr mejores aprendizajes.

La segunda dimensión es la obtención y asignación de recursos en forma estratégica, importante plantearlo porque se debe asegurar espacios propicios para el aprendizaje. Es necesario garantizar la utilización de forma adecuada de los recursos y materiales en los procesos de enseñanza – aprendizaje en el área de Comunicación y la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna y de esta manera elevar los niveles de logro de los estudiantes, a través de talleres de capacitación para el uso pedagógico de materiales y recursos educativos y la confección de ellos con apoyo de los padres de familia. Esto es para gestionar el uso de los recursos y materiales educativos en las sesiones de clase para que sean motivadoras significativas y duraderas.

La tercera dimensión es la Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo para lo cual se plantea realizar jornada de capacitación sobre planificación curricular, análisis de la propuesta del currículo y el trabajo colegiado. Esto se debe realizar para garantizar un plan curricular donde todos los docentes estén comprometidos y de esta manera asegurar que la enseñanza aprendizaje sea exitosa en los educandos.

La cuarta dimensión es la promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente, es importante plantearlo a través de reuniones de trabajo colegiado, talleres de capacitación, círculos de interaprendizaje, talleres, delegación de responsabilidades. Esto se debe realizar para promover el liderazgo docente, que sean ellos quienes reconozcan sus fortalezas y debilidades gestándose así las comunidades profesionales de aprendizaje basadas en el trabajo colaborativo, participativo, la autoevaluación y la reflexión crítica sobre su desempeño pedagógico. El trabajo

colegiado, ayuda a fortalecer las competencias docentes además de fortalecer el clima institucional, enriquece el trabajo, para el logro de competencias en el área de Comunicación.

Otra de las dimensiones que establece Vivianne Robinson es garantizar un ambiente seguro y de soporte. Eso significa que se debe gestionar ambientes acogedores y seguros para la comunidad educativa, teniendo como principio fundamental la comunicación asertiva, escucha activa, trabajo colaborativo y la toma de decisiones consensuadas y oportunas. Para ello, se va a promover las jornadas de integración docente para fortalecer el buen clima institucional, reforzar las habilidades interpersonales. Además, contar con ambientes acogedores y seguros en la institución educativa, para velar por la integridad física y emocional de los miembros de la comunidad educativa.

A continuación presentamos la figura 3 que nos señala la caracterización del rol del líder.

Dimensiones del liderazgo según Vivianne Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
Establecimiento de metas y expectativas.	Fortalecer las actividades de monitoreo Programar reuniones de sensibilización crítica-reflexiva para establecer metas de manera participativa. Reuniones de interaprendizaje. Capacitaciones.	Para implementar y mejorar las prácticas pedagógicas basadas en el enfoque por competencias y lograr mejores aprendizajes.
Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	Talleres de capacitación para el uso pedagógico de materiales y recursos educativos. Confección de materiales con apoyo de los padres de familia.	El uso de material concreto en las sesiones de aprendizaje es fundamental en el logro de la competencia de comprensión lectora del estudiante. En tal sentido, es pertinente que el docente gestione el uso de los recursos y materiales educativos en las sesiones de clase para que estas sean motivadoras y los aprendizajes significativos y duraderos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.	Realización de Talleres de capacitación y auto capacitación sobre planificación curricular. Análisis de la propuesta del Currículo. Incentivar el trabajo colegiado entre docentes para reforzar el trabajo de planificación.	Para garantizar un Plan curricular institucional donde todos los docentes estén comprometidos y de esta manera asegurar que la enseñanza aprendizaje sea exitosa en los educandos.
Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	Reuniones de trabajo colegiado. Talleres de interaprendizaje. La promoción del liderazgo docente a través de las capacitaciones, talleres Delegación de responsabilidades.	La promoción del desarrollo docente es importante plantearlo para promover en nuestra institución el desarrollo de nuestras docentes partiendo del reconocimiento de las fortalezas y necesidades que tengan.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Fortalecer a través de Taller de autoestima, teatro y convivencia democrática. Practicar la técnica de la Asamblea.	Para tener un clima institucional favorable con estudiantes auto regulados, con una autoestima adecuado, que practiquen empatía y trabajo colaborativo y una convivencia democrática que redundará en los aprendizajes de los estudiantes.

Figura 3. Caracterización del rol del Líder Pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Frente a la problemática priorizada: Bajo nivel de logro en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna en el área de Comunicación del V ciclo de la EBR de la Institución Educativa N° 81778 “Ramiro Priale” del distrito de El Porvenir, provincia de Trujillo; la directora ha concretizado como alternativa más oportuna y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación (MAE) en su gestión para mejorar la práctica pedagógica de las docentes en el área de Comunicación. Es importante la trascendencia que va a generar en el logro de aprendizaje, los cambios de actitud del docente para mejorar su práctica pedagógica, la participación en la gestión de la escuela, y la gestión curricular de la Convivencia Escolar.

El rol del líder pedagógico es transformar la IE para ello es necesario sensibilizar, consensuar y socializar las metas de aprendizaje, manteniendo altas expectativas sobre el rendimiento de los estudiantes. En relación al planteamiento coordinación y evaluación del currículo se ejecutara un trabajo colegiado para orientar la práctica pedagógica docente, y promover las actualizaciones que permita la mejora en la enseñanza aprendizaje y en la promoción del desarrollo docente se ejecutara talleres de capacitación. En el fortalecimiento de las actividades de monitoreo serán las vistas al aula para asegurar fortalecer el desempeño docente y garantizar aprendizajes de calidad.

Finalmente la dirección promoverá el uso de ambientes adecuados donde se gestione con equidad y eficiencia los recursos humanos, los medios y materiales educativos. Los compromisos de gestión establecidos según la R.M.N° 657-2017, servirá de base para revertir el nivel insatisfactorio en comprensión lectora esto se asumirá a través de los compromisos de gestión: Progreso anual de los estudiantes, monitoreo y acompañamiento a la práctica docente y la gestión de la tutoría y la convivencia escolar.

Para el progreso anual de los estudiantes se comprometerá al equipo docente hacía el cumplimiento de las metas establecidas participativamente, especialmente en la mejora de la práctica pedagógica y con ello lograr mejores aprendizajes, siendo la meta que los estudiantes logren competencias comunicativas para desenvolverse con éxito en la vida. Asimismo, en el monitoreo y acompañamiento se involucrara a

todo el personal promoviendo la aceptación de la visita al aula para verificar sus fortalezas y debilidades que se pueden presentar y a partir de ello fortalecer sus capacidades. También, se considera trabajar la convivencia escolar para lograr un ambiente acogedor a nuestros estudiantes consensuando las normas de convivencia a nivel institucional y de aula y promoviendo su cumplimiento.

El MAE es la alternativa de solución que responderá a las demandas y necesidades de los docentes del área de Comunicación; así mismo, apelará al contexto. Los pobladores de la zona donde se ubica la IE se dedican a la industria del calzado, y a actividades comerciales. Sin embargo presentan una serie de problemas sociales como robos, extorsión violencia en el hogar, existencia de familias disfuncionales. Para dar respuesta a esta demanda se cuenta con un capital social que permitirá abordar la problemática, uno de ellos son los docentes con las buenas relaciones institucionales y el trabajo en equipo será monitoreado y acompañado por la directora. Todo ello se abordará a través de actividades pedagógicas como proyectos de aprendizaje, planteando situaciones significativas.

El monitoreo, según el Ministerio de Educación (2013) es un proceso metódico de recojo y análisis de información que nos informa sobre la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula y define al acompañamiento como una estrategia que consiste en brindar soporte técnico y afectivo para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el dialogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión en la escuela. Rodríguez-Molina (2011)

Según Kenneth Leithwood (2009). Citado por MINEDU(2017) El MAE también se relaciona con liderazgo escolar señala que para lograr el cambio los directores, deben promover y desarrollar en el personal docente la motivación, generar condiciones internas y desarrollar las capacidades profesionales, estos tres aspectos son indispensables para el cambio en las prácticas docentes y por consiguiente en el aprendizaje. Los docentes tienen la función de desarrollar su práctica pedagógica con profesionalismo así como los estudiantes desarrollar los aprendizajes que les corresponde de acuerdo al grado y nivel.

Asimismo, existen experiencias sobre Monitoreo y Acompañamiento que son referentes que contribuyen en la implementación del Plan antes mencionado; es el caso de la IE Luisa Del Carmen Del Águila Sánchez del Distrito de la Banda de

Shilcayo, de Tarapoto, provincia y región San Martín que tuvo el privilegio de contar con el apoyo de la Fundación de telefonía y de la Federación Internacional “Fe y Alegría”; en el asesoramiento sobre la Implementación del Sistema de Mejora de la Calidad Educativa a través del acompañamiento y monitoreo educativo a los docentes y que tuvo consecuencias muy favorables en el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

La implementación del plan de monitoreo y acompañamiento requiere del compromiso y trabajo colaborativo de todos los agentes educativos. El directivo tiene la responsabilidad de visitar las aulas y brindar asesoría personalizada para recoger información sobre el desempeño docente y a partir de ello tomar decisiones para fortalecer la práctica pedagógica. Los docentes deberán incorporar las orientaciones recibidas en el desarrollo de su práctica pedagógica. Los padres de familia apoyarán a través del acompañamiento de sus hijos en el cumplimiento de sus tareas establecidas.

La implementación del Plan del MAE se encuentra relacionada con el compromiso 4 de la gestión escolar así como los procesos de la gestión escolar como: El (PO04.1) Desarrollar las sesiones de aprendizaje, para lo cual se realizara jornadas de capacitación, y visita entre pares para compartir estrategias. Asimismo se relaciona con el (P003.1) Desarrollar trabajo colegiado, para ello se trabajara por ciclos en la planificación de sus programaciones.

También se relaciona con el (PO04.2) Reforzar los aprendizajes. Esto se realizara a través del uso de medios y materiales en la sesión de clase. Así también se relaciona con el (PO03.1) Realizar acompañamiento y monitoreo, lo cual se hará efectivo a través de la elaboración y ejecución del plan de MAE. Asimismo, se relaciona con el (P005.1) Promover la convivencia escolar, para lo cual se gestionará las buenas relaciones a través del cumplimiento de las normas de convivencia y por último se relaciona con el (PO05.2) Prevenir y resolver conflictos, para ello se promoverá las buenas relaciones.

El directivo además tiene que promover la participación democrática de los diversos actores a favor de la IE los docentes deben planificar ejecutar y evaluar el progreso de los estudiantes en comprensión de textos; los padres de familia trabajaran en colaboración con los docentes, personal de la IE, y otros actores para lograr que todos los estudiantes aprendan. Además se tiene que promover y sostener el trabajo

en equipo reflexionar de manera conjunta sobre sus prácticas pedagógicas, a través de jornadas de reflexión, GIAS y la comunidades profesionales de aprendizaje.

En la implementación del MAE es necesario que se considere espacios que promueva la reflexión crítica sobre el desempeño pedagógico de los docentes, considerando estrategias en el acompañamiento que permita brindar una retroalimentación formativa, generando en los docentes la necesidad de analizar su práctica, y participar en el intercambio de experiencias exitosas asumiendo una actitud propositiva, para lo cual el directivo debe conocer las estrategias que promuevan el análisis y la reflexión.

La IE ha optado por implementar el Plan del MAE para atender las dificultades que se puedan presentar. En el monitoreo se corre el riesgo de la resistencia y la poca apertura de los docentes a ser monitoreadas, para lo cual se realizará una jornada de reflexión. En el acompañamiento los riesgos son la disponibilidad de tiempo para la reflexión crítica reflexiva y para la asesoría personalizada. La falta de confianza entre docentes para reconocer y aceptar sus debilidades, para lo cual se ha considerado consensuar el tiempo para la reflexión crítica reflexivo y fomentar un clima de confianza. En la evaluación se corre el riesgo que las docentes no acepten la evaluación de sus desempeños. Para ello, se ha previsto realizar una jornada de concientización.

En el marco de la implementación del MAE se prevé mejorar el nivel de logro de los aprendizajes. Asimismo, se elaborará de manera participativa un instrumento estandarizado que permita recoger información y ser socializado con la comunidad educativa para luego elaborar el informe final que apunte a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

5.1.1 Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación pedagógica.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Según el Ministerio de Educación (2014a), el monitoreo pedagógico es un conjunto de actividades que nos lleva a recopilar y examinar la información para comprobar la calidad de las actividades pedagógicas que se dan en la clase, para luego de ello tomar decisiones adecuadas. En tal sentido es relevante tener información del actuar pedagógico del maestro para identificar logros y nudos críticos a ser atendidos. El monitoreo pedagógico permite verificar las actividades que logra desarrollar el maestro para llegar a las metas de aprendizaje propuestas durante el año escolar.

Según el Ministerio de Educación (2014b), el monitoreo es un conjunto de actividades que cumple dos funciones: la administración de las condiciones como se realiza los aprendizajes teniendo en cuenta el uso del tiempo, de las herramientas pedagógica, de los materiales que emplea, y de la relaciones amicales entre compañeros. Así mismo, los procesos que desarrolla el docente en su clase. Lo cual no nos va a llevar a mejorar los aprendizajes, partiendo de examinar y reflexión para tomar decisiones oportunas.

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo. La incorporación del monitoreo en la cultura escolar requiere del uso de variadas estrategias que servirán para la obtención de la información, y decidir las medidas adoptar en relación a la práctica pedagógica de los docentes. Considerando las características del contexto de la institución educativa así como las necesidades formativas de los docentes, las estrategias de monitoreo más pertinentes son:

- *La Visita al aula.* Según Ministerio de Educación (2014c), la realiza el director para la verificación y registro de hechos referentes a cómo desarrolla su clase el docente en el momento de la visita, identificar aciertos y desaciertos, para posteriormente realizar la asesoría y establecer compromisos de acuerdo a los propósitos establecidos, y proporcionar apoyo pedagógico para potenciar las

capacidades de los maestros y con ello mejorar el nivel los aprendizajes en el desarrollo de la capacidad comprensión lectora.

- *Observación entre pares.* Según Ministerio de Educación (2017), es una estrategia mediante la cual cada docente asume un rol de experto de la práctica pedagógica que realiza con excelencia. Por horarios el docente con buenas prácticas visita a otro docente que tiene debilidades en el desarrollo de su práctica pedagógica. El propósito es potenciar las capacidades de los maestros en un contexto basado en la confianza y el aporte mutuo.

5.1.1.1.3. Instrumentos de monitoreo. Los instrumentos que se pueden emplear para recopilar información que permitan verificar las dificultades y fortalezas de la práctica docente son:

- *Ficha de observación.* Este instrumento registra las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla varios aspectos dentro de ellos: programación curricular de aula, uso real del tiempo, uso pertinente de las estrategias, uso de los recursos y materiales educativos para el desarrollo y clima del aula. Todos con una valoración cualitativa establecida.

- *Cuaderno de campo.* Es una herramienta usada para hacer anotaciones de manera detallada: observaciones, información y meditaciones que suceden durante la visita al aula. Permite tomar nota de aspectos relevantes sobre todo lo relacionado a las actividades de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, la forma de relacionarse y todo lo que sucede en el aula durante la sesión de clase. También se puede incluir dibujos, bocetos o esquemas.

5.1.1.2. Acompañamiento Pedagógico.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico es una estrategia por medio de la cual el director, después del monitoreo realiza un análisis minucioso de los resultados obtenidos de la visita al aula, para fomentar en los docentes de manera individual y colectiva la reflexión crítica reflexiva de su práctica pedagógica a partir de la toma de conciencia e implementación de los cambios necesarios para forjar de manera progresiva su autonomía profesional e institucional y la consecución de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Según Rodríguez - Molina (2011), el acompañamiento está orientado al crecimiento de las capacidades de los maestros a través del apoyo técnico, discusión y el análisis reflexivo del docente sobre su desempeño pedagógico en el aula y la

manera como apoya a lograr los compromisos asumidos a nivel institucional. Por ello, el rol directivo es fundamental en la escuela, porque él es quién ayuda, acompaña en el crecimiento profesional y personal del docente.

5.1.1.2.2 Estrategias de acompañamiento pedagógico. Existen varias estrategias de acompañamiento que se usarán para facilitar que el maestro pueda mejorar su desempeño, aprendiendo de su experiencia ayudándolo a crecer profesionalmente, dándole confianza, apoyándolo a fortalecer sus capacidades y fortaleciendo su autonomía. Considerando las características del contexto de la institución educativa las estrategias de acompañamiento más adecuadas podrían ser:

Según Guerrero (2016), las demostraciones son experiencias muy recurridas para el acompañamiento, sin embargo se corre el riesgo de que en el maestro se puede producir un aprendizaje por imitación o por respeto al superior, lo que significa que mientras más automática y ligero sea el aprendizaje menos duradero será. Por lo tanto será una estrategia a evaluar si la tomamos o descartamos.

- *Círculos de interaprendizaje.* Son espacios donde se realiza un compartir de experiencias de aprendizaje entre docentes y directivos de una escuela y comunidad, donde se abordan grupalmente temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Es importante porque apoya la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a partir del consenso de los maestros permitiendo profundizar en ciertas estrategias pedagógicas y demanda la participación y responsabilidad de los asistentes. También exige llevar un archivo de las ideas fuerza y de los consensos tomados.

Esto va a lograr que se fortalezca la comunicación entre todo el personal docente, el trabajo en conjunto, la socialización de experiencias y la resolución compartida de problemas referentes al trabajo pedagógico. Son espacios donde el acompañante podrá recibir información sobre los problemas que suceden en la IE. Allí también puede ofrecer asesoramiento en cuestiones de interés común. Y tomar decisiones en cuanto a la necesidad de algunas estrategias complementarias como talleres de capacitación.

Según Guerrero (2016), algunas herramientas que se pueden utilizar son: Banco de errores y soluciones en relación al área pedagógica a nivel institucional, relación de preguntas de los maestros con las respuestas de los acompañantes, anotaciones sobre temas cruciales que se están dando y que repercuten el aprendizaje de los

estudiantes, proyectos breves de investigación, archivo de experiencias pedagógicas de los maestros, relación de aciertos y desaciertos de los maestros.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación docente. Evaluar el desempeño docente teniendo en cuenta las evidencias es un procedimiento prioritario en una Institución Educativa, para elevar la calidad de los aprendizajes de la institución en su conjunto. La evaluación es un proceso de validación del desempeño del maestro que se dirige hacia la reflexión y el asumir responsabilidad, frente a los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Según Ministerio de Educación (2013), teniendo en cuenta que el maestro es el principal actor y es la persona que acompaña en el aprendizaje a los escolares, se quiere conseguir en los docentes “la reflexión” sobre su propio trabajo y su responsabilidad respecto a la calidad a los aprendizajes y los resultados obtenidos así como saber que necesidades tiene y que capacidades debe fortalecer para la docencia.

Según Valdés (2000) citado por el Ministerio de Educación (2017), el seguimiento a como se desempeña el maestro en el desarrollo de su tarea diaria guiando y orientando el aprendizaje, es una actividad de meditación, de compromiso que da valor y enjuicia la concepción práctica, proyección y crecimiento en la profesión docente. Para evaluar la práctica docente en comprensión de textos en el área de Comunicación se utiliza la ficha de monitoreo y el cuaderno de campo.

5.1.1.3.2. Tipos de evaluación. Es el conjunto de procedimientos que utiliza el directivo para evaluar el desempeño del personal docente, para lo cual utilizará diversas estrategias y así poder otorgar una valoración al desempeño del docente en su práctica pedagógica.

- *La coevaluación.* Es el proceso de evaluación por el cual son los mismos docentes quienes se evalúan entre sí, o entre pares. Este tipo de evaluación puede darse en diversas circunstancias durante la puesta en marcha de una serie de actividades o al finalizar una unidad didáctica o durante el desarrollo de una sesión de aprendizaje o un proyecto de aprendizaje. Luego en una reunión se valora las competencias alcanzadas, los recursos empleados, las actuaciones destacadas. Puede ser pertinente repartir un cuestionario anónimo a los alumnos para que opinen con absoluta independencia sobre lo realizado y contrastarlo con lo percibido por el docente.

- *La heteroevaluación.* Es la evaluación que realiza el directivo al docente respecto a su trabajo, actuación, rendimiento. Aquí las personas pertenecen a diferentes niveles es un proceso importante complejo por las dificultades que supone enjuiciar las actuaciones de otras personas también profesionales, más aun cuando estas se encuentran en constantes evaluaciones por parte del Ministerio

5.1.2 Área de Comunicación. Podemos decir que el mundo en el cual crecen nuestros escolares es un mundo comunicativo, en el que a diario convive con mensajes letrados y orales. Esta comunicación se da según el contexto en el que habita los estudiantes. Por ello es fundamental que en la clase se desarrolle situaciones reales donde los escolares desarrollen habilidades comunicativas para para establecer buenas relaciones en su comunidad educativa.

5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación. El sistema educativo propone, desde hace muchos años un enfoque comunicativo, el cual encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje El enfoque comunicativo textual plantea dos posiciones respecto de la enseñanza de la lengua.

A la posición comunicativa. Plantea sustituir el foco tradicional de la enseñanza de la lengua, que estaba basado en los siguientes aspectos: Análisis gramatical de la oración y sus componentes, aislado de su contexto de producción, apoyado en la noción de corrección del idioma. En cambio se propone una didáctica basada en la reflexión y análisis de textos reales y auténticos enunciadas en situaciones comunicativas, de tal forma que dicha reflexión sea funcional para una comunicación óptima con los demás. Y la capacidad de manejar diversos registro: formales, informales, académicos, coloquiales, etc. Adecuándolos a las situaciones y contextos.

En ese sentido, el enfoque comunicativo textual busca desarrollar en el estudiante un conjunto de conocimientos y destrezas necesarias para utilizar eficazmente el lenguaje en situaciones concretas de la vida, independientemente de la lengua que hable o la variante que utilice. Estos conocimientos y destrezas configuran los diversos aspectos de la competencia comunicativa. (Lomas, 1993, p 38.)

Es decir, que en el área de Comunicación, más allá de trabajar los aspectos gramaticales de la lengua, los docentes deben partir teniendo en cuenta que los niños y niñas se ubican en un mundo comunicativo y esto se debe llevar a las aulas para que los aprendizajes sean significativos. Si tenemos en cuenta que los estudiantes realizan diversas actividades como saludar, comprar, leer los anuncios, escuchar noticias; para

ello esto hace uso social del lenguaje en los cuales pone en práctica las capacidades de hablar leer, hablar escribir escuchar.

- *La Posición textual.* Para Loureda (2003), citado en Rutas de Aprendizaje (2013) el enfoque es textual porque considera al texto como la unidad lingüística fundamental de comunicación. En ese sentido, es el primer producto de la actividad comunicativa: el contenido de un texto no es un conjunto de informaciones puestas una al lado de la otra. Es sobre todo, el resultado de una interacción compleja entre el emisor y el receptor en la medida que la información se organiza y reorganiza en el transcurso de la comunicación.

5.1.2.2. Competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna. Esta competencia se define como una interacción dinámica entre el lector, el texto y los contextos socioculturales que enmarcan la lectura. Supone para el estudiante un proceso activo de construcción del sentido, ya que el estudiante no solo decodifica o comprende la información explícita de los textos que lee sino que es capaz de interpretarlos y establecer una posición sobre ellos. (CNEB, 2016a, p.44)

La competencia: Lee diversos tipos de texto en su lengua materna fortalece el desarrollo intelectual y personal de los estudiantes, porque al leer interpreta el contenido y asume una postura al respecto que puede ser favorable o desfavorable. Un niño que lee enriquece su vocabulario, se forma culturalmente y desarrolla su inteligencia. Por ello es tan importante fomentar la lectura en las aulas a través del desarrollo del plan lector, para que los estudiantes hagan de la lectura un hábito.

5.1.2.2.1. Estrategias de comprensión de textos. Existen variadas estrategias para desarrollar la competencia lectora.

- *Estrategias que se usan antes de la lectura.* determinar el propósito de la lectura, activar saberes previos, formulación de hipótesis sobre el contenido Y presentación del texto.

- *Estrategias que se usan durante la lectura.* Lectura global del texto, intercambio o dialogo para reconstruir el sentido del texto, relectura, identificar vocabulario desconocido y deducir el significado, utilizar diversas estrategias para resaltar la información según el propósito.

- *Estrategias Después de la lectura.* Contrastar hipótesis, intercambio para profundizar la comprensión del texto, elaborar resúmenes gráficos u organizadores, formular y responder preguntas, realizar actividades complementarias.

- *Organizadores gráficos.* Esta estrategia tiene como finalidad que los niños lectores elaboren diversos organizadores gráficos que les permita representar el contenido del texto. Aunque la estrategia puede ser trabajada con textos de diverso tipo, es usada frecuentemente en la lectura de textos expositivos.

- *Guías de anticipación.* Esta estrategia tiene como finalidad activar los conocimientos previos y permitir que los estudiantes fijen su propósito lector. Como docentes deben plantear situaciones retadoras que les permitan pensar sobre el texto que leerán. Esta estrategia es efectiva cuando los estudiantes tienen falsas concepciones en su conocimiento previo. Interactuando con el texto y comparando sus opiniones o creencias con lo que aprendieron a través de la lectura tienen más probabilidades de corregir sus conceptos equivocados. Al escuchar los planteamientos iniciales de los niños podemos: Informarnos sobre sus saberes previos. Identificar sus vacíos de información o concepciones equivocadas respecto a un determinado tema. Evidenciar cuánto han aprendido a partir de la información del texto. Las guías de anticipación también constituyen una excelente herramienta de evaluación.

- *Elaboración de resúmenes.* Habilidades que se ponen de manifiesto cuando se hace un resumen. Distinguir las ideas principales. Omitir la información que no necesitamos. Determinar el tema del texto. Organizar la información de manera coherente. Producir un resumen no es solo presentar la información del texto en menos palabras, es sobre todo construir conocimientos a partir de la idea o ideas principales de un texto.

- *Estrategias para trabajar con textos literarios.* Cuando se trata de trabajar la interpretación, creación y vinculación de textos literarios con otros textos u otras expresiones es importante considerar:

- Ofrecer lecturas variadas que tomen en cuenta la diversidad de gustos, incluir álbumes ilustrados, cómics, novelas gráficas; los cuales harán la función de enganchar con la lectura de otro tipo de textos. Crear espacios de intercambio de opinión, es gratificante para los estudiantes hablar con los demás de los libros que les gustan, esto refuerza el sentido de comunidad lectora. La tarea del docente es dar soporte, orientar, apoyarlos para un mejor desenvolvimiento en este espacio.

- Tener espacios de lectura autónoma, silenciosa y de libre elección favorece el desarrollo de la competencia literaria. De este modo, los estudiantes forman su autoimagen como lectores aprendiendo a evaluar anticipadamente los libros, creando

expectativas, arriesgándose a seleccionar, acostumbrándose a abandonar un libro que decepciona y a leer aquel que le parece atractivo. (Colomer, 1998, p.35)

5.1.2.2.2. *Recursos materiales para desarrollar la competencia.* Se usará con medios y materiales educativos los cuadernos de trabajo que entrega el MINEDU, del Área de Comunicación y los textos de las otras áreas, lecturas seleccionadas por las docentes, obras literarias seleccionadas papelotes plumones. Obras literarias para niños, sobre temática cercana a las preferencias de los niños comprendidos entre siete

5.1.2.2.3. *Estrategias para la mejora de la convivencia y la participación en la escuela.* A través de la gestión de conflictos, para contribuir a una gestión positiva del conflicto, la literatura considera los siguientes procedimientos principales (Bedoya et al.2007; Crawford y Bodine 2001) citadas en MINEDU (2009)

- *La negociación.* A través de este mecanismo las partes conversan para encontrar llegar aun un acuerdo satisfactorio para todas ellas, para lo cual se necesitan que las partes quieran negociar y que haya asimetría de poder entre ellos.

- *La mediación o negociación asistida.* Requiere de la presencia de un tercer integrante neutral que ayuda a las partes para que negocien de la manera más efectiva, y que se queden satisfechos con la decisión tomada.

- *La construcción de consensos.* Su finalidad es satisfacer los intereses en aras del bien común, para lo cual se requiere la presencia de un facilitador que promueva la solución teniendo en cuenta los intereses de la mayoría más no individual.

- *Gestionando la disciplina en el marco de la convivencia escolar.* Modelos de disciplina tenemos el modelo autoritario de disciplina, el modelo permisivo de disciplina, el modelo democrático de disciplina, en este modelo democracia y autoridad van juntos, pero esta no se ejerce autoritariamente, sino más bien en el marco del cumplimiento de los derechos y deberes de todos los miembros de la comunidad educativa.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Implementación del Sistema de Mejora de la Calidad educativa “Fe y Alegría” (SMCE) a los docentes de la IE Luisa Del Carmen del distrito de La Banda de Shilcayo, de Tarapoto, provincia y región San Martín” fue

desarrollada con el apoyo de Fundación Telefónica y de la Federación Internacional Fe y Alegría.

El propósito de la experiencia fue plasmar sus experiencias y compartir con los colegas los pormenores del trabajo realizado en una de las líneas de acción durante el proceso de implementación del Sistema de Mejora 2014-2015, en el mejoramiento de la calidad educativa a través del acompañamiento pedagógico, el cual ha pasado por múltiples variaciones, pero que poco a poco fue convirtiéndose en una cultura institucional, generando logros significativos en el aprendizaje de los estudiantes.

La implementación del SMCE se organizó en dos fases. En la primera fase se logró realizar un diagnóstico de la institución educativa tanto interna como externamente; dicha evaluación fue realizada por un equipo de Fe y Alegría, además el equipo de docentes realizó un diagnóstico en las siguientes dimensiones socio-familiar, educativa, pedagógica, cultural, económica y medio ambiental y se trabajó con los siguientes contenidos: contexto, recursos, gestión directiva, enseñanza aprendizaje, convivencia y construcción de la ciudadanía, interacción con la comunidad. Luego se determinó que el problema central en la institución era las dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje que generan bajo rendimiento académico.

Para el tratamiento del problema se marcaron cuatro líneas de acción. Sensibilización a la comunidad educativa, formación y capacitación a la comunidad educativa, fortalecimiento del consejo académico, enriquecimiento del centro de recursos tecnológicos.

Entre las conclusiones se menciona que fue importante tomar la decisión de identificar y analizar los problemas en el proceso enseñanza-aprendizaje y se consideró lo más relevante el logro de los aprendizajes, donde se analizó la repercusión que tiene la práctica docente y se enfocaron principalmente en las estrategias que emplea los docentes en el desarrollo de las sesiones de clase, el trabajo en equipo y el aprendizaje cooperativo y generar espacios para que los estudiantes reflexionen sobre su aprendizaje. Frente a la problemática presentada se fortaleció el consejo académico para fortalecer los maestros líderes, a través de talleres de capacitación en estilos de aprendizaje, propuesta pedagógica y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información. Finalmente, se concluyó hacer el seguimiento a las docentes implementando el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico para mejorar la efectividad de la labor docente.

6. Diseño de Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general. Para dar solución al problema a través del Plan de Acción se ha trazado el siguiente objetivo:

Potenciar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna en el Área de Comunicación del V ciclo de EBR, mediante la implementación de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de la Institución Educativa N° 81778 “Ramiro Prialé” - UGEL 01 El Porvenir – La Libertad.

6.1.2 Objetivos Específicos. Como consecuencia del objetivo general y para implementar el plan de acción se han trazado lo siguientes objetivos específicos:

- Monitorear la práctica pedagógica en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación a los docentes del v ciclo mediante las visitas de observación de las sesiones de clase, y la visita entre pares para recoger información sobre el enfoque del área, procesos pedagógicos, uso de medios y materiales y la convivencia en el aula.

- Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación del V Ciclo, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en los enfoques del área, los procesos pedagógicos y didácticos, el uso de medios y materiales y la convivencia escolar.

- Evaluar la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación, de los estudiantes través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas de los docentes.

6.2 Matriz del Plan de Acción

Como alternativa de solución priorizada se ha considerado la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a los docentes del V ciclo en el área de Comunicación; su ejecución implica desarrollar estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia leer diversos tipos de textos en su lengua materna. Este propósito se concretizará con el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permitan comprobar y registrar información relacionada con la práctica docente y la calidad de los procesos pedagógicos que el docente implementa en el aula, a partir de ello se realizará una intervención contextualizada con el propósito brindar el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas que permitan mejorar la enseñanza.

A continuación se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma en correspondencia a los objetivos específicos de la matriz.

El marco normativo que respalda la formulación del Plan de Acción en la Institución Educativa N° 81778 “Ramiro Priale” es la Ley de Educación N° 28044 y su Reglamento RDS N°011-2012-ED., Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y su Reglamento D.S 004-2013-ED. Con este Plan de Acción se quiere lograr en la comunidad educativa un cambio de cultura escolar y la retroalimentación formativa.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS/ TECNICAS / PROCESOS.	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 V ciclo en la competencia de lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación.	Monitorear la práctica pedagógica en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación de los docentes del v ciclo comunicación mediante las visitas de observación de las sesiones de clase, y la visita entre pares para recoger información sobre el enfoque del área, procesos pedagógicos, uso de medios y materiales y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas a las docentes del v ciclo ejecutadas para el recojo de información.	100 % de visitas realizadas a todas las docentes de la Institución Educativa.	Visita al aula Con énfasis en procesos pedagógicos y didácticos planificación, uso de recursos educativos y convivencia escolar.	1.1 Realización de Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x									
					1.2 Jornada de revisión y socialización de los instrumentos a usar en el monitoreo.	Equipo directivo		x								
					1.3 Elaboración del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Equipo directivo		x								
					1.4 Ejecución de la primera visita diagnostica al aula para verificación del desempeño docente.	Equipo directivo			x							
					1.5 Procesamiento registro e informe de resultados de las visita.	Equipo directivo			x							

					1.6 Visitas al aula para monitorear las sesiones de clase.	Equipo directivo					x	x	x	x		
					Observación entre pares	1.7 Jornada de sensibilización.				x						
						1.8 Elaboración del cronograma				x						
						1.9 Socialización de los resultados obtenidos.				x						
						1.10 Observación durante todo el año.				x	x	x	x	x	x	
	Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación. del V Ciclo, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en los enfoques del área, los procesos pedagógicos y didácticos, el uso de medios y materiales y la convivencia escolar.	Número de círculos de aprendizaje.	4 círculos de interaprendizaje desarrolladas.	Círculos de interaprendizaje con énfasis en el uso del enfoque comunicativo-textual, uso de estrategias metodológicas de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna.	2.1 Jornada de socialización y reflexión de los resultados obtenidos en las visitas al aula	Equipo directivo					x	x	x	x		
					2.2 Priorización de la temática abordar .Enfoque comunicativo – textual, estrategias didácticas para trabajar la competencia lee diversos tipos de textos, uso de recursos y la convivencia escolar.	Equipo directivo					x	x	x	x		
					2.3 Desarrollo de los talleres de fortalecimiento con la temática priorizada.	Equipo directivo						x	x		x	x

					2.4 Evaluación del desarrollo de los talleres.	Equipo directivo							x				x
	Evaluar la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación. a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación heteroevaluación y coevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas de los docentes.	Número de visitas al aula para la heteroevaluación	2 visitas para la heteroevaluación	Heteroevaluación: visita al aula.	3.1vSensibilización a las Docentes para realizar la heteroevaluación.	Equipo directivo				x							
					3.2 Contextualización y socialización de la ficha de evaluación.	Equipo directivo				x							
					3.3 Ejecución de la evaluación a las docentes.	Equipo directivo					x		x				
					3.4 Registro de resultados e informe a las docentes.	Equipo directivo					x		x				
		Número de visitas al aula para la Coevaluación.	2 visitas para la Coevaluación.	Coevaluación: observación entre pares análisis documental	3.5 Ejecución de las visitas entre pares.	Equipo directivo						x		x			
					3.6 Procesamiento de los resultados de ejecución de las visitas entre pares.	Equipo directivo							x		x		
					3.7 Informe de los resultados a las docentes.	Equipo directivo							x		x		
					3.8 Información de la evaluación y								x		x		

[illegible]

7. Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación

El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción es fundamental para garantizar el logro de los objetivos formulados en el plan de acción, porque permitirá hacer una evaluación y poder realizar un ajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información; con el fin de tomar decisiones sobre la ejecución de las acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. El plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción se presenta a través de una matriz que contiene entre sus principales componentes:

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

Evidencias e Instrumentos: Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa.

Principales dificultades: Referido a la identificación de las principales dificultades que se han presentado en el proceso de implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar correspondencia al nivel de logro obtenido.

Reformulación de las actividades: Referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

Porcentaje de logro de la meta: Referido a estimar en términos cuantitativos el porcentaje de logro de la meta, de acuerdo a lo propuesto en el diseño del Plan de Acción.

A continuación, se presenta la matriz del Plan de Monitoreo y Evaluación del presente plan de acción:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5				
Monitorear la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación. de los docentes del v ciclo mediante las visitas de observación de las sesiones, el uso del enfoque del área, procesos pedagógicos, uso de medios y materiales y la convivencia en el aula.	Número de visitas a las docentes del v ciclo ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula Con énfasis en procesos pedagógicos y didácticos planificación, uso de recursos educativos y convivencia escolar.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la realización del monitoreo en la IE y su importancia.	Equipo directivo					x		Actas Panel fotográfico Videos Rubricas Ficha textualizada Cuaderno de campo Oficio	P.A.T Informe Plan Anual de monitoreo.	Videos Multimedia a Material impreso Laptop papel bond hojas impresas tablas estadísticas	90%
			1.2 Jornada de revisión y socialización de los instrumentos a usar en el monitoreo.	Equipo directivo					x					
			1.3 Elaboración del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Equipo directivo					x					
			1.4 Ejecución de la primera visita diagnóstica al aula para verificación del desempeño docente.	Equipo directivo					x					
			1.5 Procesamiento registro e informe de resultados de las visita.	Equipo directivo					x					
			1.6 Visitas al aula para monitorear las sesiones de clase	Equipo directivo					x					
		Observación entre pares.	1.7 Jornada de sensibilización.	Equipo directivo					x					
			1.8 Elaboración del cronograma.	Equipo directivo				x						

			1.9 Socialización de los resultados obtenidos.	Equipo directivo				x							
			1.10 Observación durante todo el año.	Equipo directivo				x							
Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación del V Ciclo, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en los enfoques del área, los procesos pedagógicos y didácticos, el uso de medios y materiales y la convivencia escolar.	Número de círculos de aprendizaje.	Círculos de interaprendizaje e con énfasis en el uso del enfoque comunicativo-textual, uso de estrategias metodológicas de la competencia lee diversos tipos de textos.	2.1Jornada de socialización y reflexión de los resultados obtenidos en las visitas al aula.	Equipo directivo				x			Plan de monitoreo Plan de mejora de los aprendizajes Desarrollo de las sesiones.	Plan de trabajo Diseño Curricular Rutas de aprendizaje e Rubricas de desempeñ o Ficha de evaluación cuaderno de campo Temario selecciona do	Papel bond Hojas impresas Marco Curricular Videos Multimedi a Laptop	90%	
			2.2Priorización de la temática Abordar. Enfoque comunicativo, estrategias didácticas para trabajar la competencia lee diversos tipos de textos, uso de recursos y la convivencia escolar.	Equipo directivo				x							
			2.3 Desarrollo de los talleres de fortalecimiento con la temática priorizada.	Equipo directivo				x							
			2.4Evaluación del desarrollo de los talleres.	Equipo directivo				x							
Evaluar la práctica docente en la	Número de visitas al aula para la heteroevaluación.	Heteroevaluación: visita al aula.	3.1 Sensibilización a las Docentes para realizar la heteroevaluación.	Equipo directivo				x			Actas de reunión Fichas de evaluación Resultados	Ficha de evaluación contextual izada Cuadro	Dialogo Videos Papel Bond Hojas	80%	

competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación., a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación heteroevaluación y coevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas de los docentes.			3.2 Contextualización y socialización de la ficha de evaluación.	Equipo Directivo			x				de evaluación.	estadísticos	impresas	
			3.3 Ejecución de la evaluación a las docentes.	Equipo Directivo				x						
			3.4 Registro de resultados e informe a las docentes.	Equipo directivo				x						
	Número de visitas al aula para la Coevaluación.	Coevaluación observación entre pares Análisis documental.	3.5 Ejecución de las visitas entre pares.	Equipo directivo					x		Actas de reunión Panel fotográfico Videos. Ficha contextualizada Resultados Informe	Ficha de evaluación Plan de mejora	Videos Multimedia a Laptop Papel bond Material impreso	80%
			3.6 Procesamiento de los resultados de ejecución de las visitas entre pares.	Equipo directivo					x					
			3.7 Informe de los resultados a las docentes.	Equipo directivo					x					
	Número de evaluaciones aplicadas a los estudiantes.	Evaluación a los estudiantes.	3.8 Sensibilización a los estudiantes y padres para aplicar la prueba.	Equipo directivo					x		Acta de reunión Evaluaciones Resultados de las evaluaciones Cuadro Estadístico Plan de mejora	Acta Ficha de evaluación	Cuaderno Papel bond Hojas impresas	80%
			3.9 Elaboración del instrumento de evaluación de comunicación en la competencia lee diversos tipos de textos.	Equipo directivo						x				
			3.10 Aplicación de la evaluación a los estudiantes.	Equipo directivo						x				
			3.11 Sistematización	Equipo						x				

			e informe de los resultados de la evaluación.	directivo															
			3.12Elaboración del plan de mejora 2018.	Equipo directivo						x									

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

<u>LEYENDA:</u>
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%)

En la implementación del plan de monitoreo es posible que surjan riesgos que dificulten que el directivo ejecute las actividades propuestas. Frente a ello se propone adoptar las siguientes medidas.

OBJETIVO ESPECIFICO	RIESGOS	MEDIDAS A ADOPTAR
Monitorear la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de comunicación de los docentes del v ciclo Comunicación mediante las visitas de observación de las sesiones, el uso del enfoque del área, procesos pedagógicos, uso de medios y materiales y la convivencia en el aula.	Resistencia de los docentes a ser monitoreadas. Poca apertura a ser monitoreadas. El no cumplimiento del cronograma establecido.	Realizar una jornada de reflexión para aceptar ser monitoreadas. Realizar un plan de emergencia.
Acompañar la práctica docente en el desarrollo de la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación. del V Ciclo, mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en los enfoques del área, los procesos pedagógicos y didácticos, el uso de medios y materiales y la convivencia escolar.	La disponibilidad de tiempo para la reflexión crítica reflexiva y la asesoría personalizada. . Al socializar los resultados de las visitas al aula se puede presentar la dificultad de falta de confianza entre docentes para aceptar sus debilidades. El temor asumir compromisos y metas consensuadas.	Consensuar el tiempo para la reflexión crítica reflexivo. Fomentar un clima de confianza y fomentar altas expectativas en su práctica pedagógica.
Evaluar la práctica docente en la competencia lee diversos tipos de textos en su lengua materna del área de Comunicación., a través de evidencias recogidas durante los procesos de autoevaluación heteroevaluación y coevaluación para el desarrollo de las competencias pedagógicas de los docentes.	La no aceptación a ser evaluados en su desempeño docente.	Jornada de concientización para la aceptación a ser evaluados y la necesidad de medir sus capacidades.

Figura 6. Matriz de riesgos y medidas a adoptar.

8. Presupuesto

Para implementar el Plan de Acción, se estima una proyección y estimación de recursos financieros, que se estiman serán necesarios para hacer frente a ciertos gastos en la ejecución de cada una de las actividades programadas; además es necesario conocer de manera anticipada y ordenada los gastos monetarios y aportes no monetarios o valorizados, y la procedencia de la misma. El cuadro de presupuesto está constituido.

Por la columna de actividades, también presenta la columna de periodos, así como de costos y finalmente, las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES	PERIODO	COSTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1.1 Jornada de sensibilización sobre la realización del monitoreo en la I.E. y su importancia.	Primera semana de marzo	S/ 1.00 de impresiones por número de docentes (10 docentes)	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión y socialización de los instrumentos a usar en el monitoreo.	Primera semana de abril	S/ 1.00 de fotocopia por número de docentes (10 docentes)	Recursos propios
1.3 Elaboración del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación.	Segunda semana de abril	S/15.00 de impresiones y otros	Recursos propios
1.4 Ejecución de la primera visita diagnóstica al aula para verificación del desempeño docente.	Primera semana de mayo	S/ 2.00 impresiones de ficha	Recursos propios
1.5 Procesamiento registro e informe de resultados de la visita.	Tercera semana de mayo	S/2.00 de impresiones	Recursos propios
1.6 Visita al aula para monitorear las sesiones de clase.	Mes de junio, julio, agosto y septiembre	S/ 200.00 impresiones de ficha y cuaderno	Recursos propios
1.7 Jornada de sensibilización.	Mes de mayo	S/ 5.00 de impresiones	Recursos propios
1.8 Elaboración del cronograma.	Mes de mayo	S/2.00 impresiones	Recursos propios
1.9 Socialización de los resultados obtenidos.	Mes de junio	S/5.00 impresiones	Recursos propios
1.10 Observación durante todo el año.	Junio julio, agosto, septiembre, octubre	S/20.00 impresiones	Recursos propios
2.1 Jornada de socialización y reflexión de los resultados obtenidos en las visitas al aula.	Meses de junio, julio octubre	S/ 30.00 en impresiones y bread	Recursos propios
2.2 temática abordar enfoque comunicativo-	Meses de junio, julio, agosto,	S/30.00 materiales de oficina, impresiones	Recursos propios

textual, estrategias didácticas para trabajar la competencia lee diversos tipos de textos, uso de recursos y la convivencia escolar.	setiembre	y bread	
2.3 Desarrollo de los talleres de fortalecimiento con la temática priorizada.	Meses de junio, julio octubre y noviembre	150.00 pasajes viáticos impresiones y break	Recursos propios
2.4 Evaluación del desarrollo de los talleres.	Meses de agosto y noviembre	S/5.00 en materiales de oficina	Recursos propios
3.1 Sensibilización a las docentes para realizar la heteroevaluación.	Segunda semana de mayo	S/ 3.00 de materiales de oficina	Aporte de docentes
3.2 Contextualización y socialización de la ficha de evaluación.	Última semana de mayo	S/ 10.00 útiles de oficina	Recursos propios
3.3 Ejecución de la evaluación a las docentes	Meses de junio y agosto	S/20.00 en impresiones	Recursos propios
3.4 Registro de resultados e informes a las docentes.	Meses de junio y agosto	S/10.00 en compra de insumos	Donación de las docentes
3.5 Ejecución de visitas entre pares.	Meses de julio y setiembre	Ninguno	Ninguno
3.6 Procesamiento de los resultados de la ejecución de las visitas entre pares.	Meses de junio y agosto	S/10.00 materiales impresos	Recursos de APAFA
3.7 Informe de los resultados a las docentes.	Meses de junio y agosto	S/ 10.00 materiales de oficina	Recursos de APAFA
3.8 Elaboración del instrumento de evaluación de evaluación de comunicación en la competencia lee diversos tipos de textos.	Mes de abril	S/ 50.00 materiales de oficina	Recursos propios
3.9 Aplicación de la evaluación a los estudiantes.	Meses de abril y julio	S/ 50.00 materiales de oficina	Recursos propios
3.10 Sistematización e informe de los resultados de la evaluación.	Meses de abril y julio	S/ 10.00 materiales de oficina	Recursos propios
3.11Elaboración del plan de mejora 2018.	Mes de agosto	S/ 20.00 materiales de oficina y otros	Ninguno
Total		S/ 397.00	

Figura 7. Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El avance de cada uno de los módulos desarrollados en el Plan de Estudios del Diplomado y la Segunda Especialidad en Gestión Escolar, permitieron el empoderamiento y reflexión acerca de la gestión escolar y sus implicancias para la comunidad educativa, así también ha permitido el ejercicio del liderazgo pedagógico, y la priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora en los estudiantes y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 81778 Ramiro Prialé.

El Módulo 0 de Inducción desarrolló las orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que partió de la sensibilización y la reflexión y permitió un acercamiento a la realidad educativa compleja que nos toca trabajar, mediante el análisis de la parte técnica. Normatividad, la parte emocional como están las relaciones en la escuela y la organización de la escuela.

Y a partir de este proceso de reflexión y la toma de decisiones se logró identificar como problema el bajo de nivel de comprensión lectora en los estudiantes del V ciclo de la IE N° 81778 “Ramiro Prialé.”

El Módulo 1 de Dirección Escolar, promovió la reflexión mirando a la escuela como está desarrollando su función el director, los docentes cómo desarrollan su práctica pedagógica, cómo gestionan los procesos didácticos, y cómo está la disciplina en la institución educativa, y a partir de ello, se identifica el problema, las causas, los desafíos que se presenta y las alternativas de solución, para tener la escuela que queremos con docentes fortalecidos en sus capacidades y estudiantes con aprendizajes de calidad.

En relación al Módulo 2, se trabajó la planificación escolar, se parte del problema priorizado, a partir del análisis de la realidad educativa y se determina la propuesta de solución mirando a la escuela a través del enfoque por procesos y como una organización hacia la calidad educativa, planteando alternativas de solución como talleres GIAS trabajo en equipo relacionándolo con los enfoques de gestión escolar y los procesos que acontecen en la IE que delimita tres caminos: Dirección y liderazgo, desarrollo pedagógico y convivencia escolar y soporte al funcionamiento de la IE para luego posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al

problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió en asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una cadena de valor.

En el módulo 3, referido a la participación y clima institucional se fortaleció el desarrollo de las capacidades para el liderazgo pedagógico, en el logro de una gestión de la convivencia democrática, lo que permitió elaborar un plan diagnóstico que incluya la propuesta de alternativas de solución ante el problemas priorizado, en este caso la agresión física y verbal entre estudiantes y que afecta el logro de los aprendizajes, el cual se va abordar promoviendo la construcción de un entorno seguro acogedor y colaborativo en las aulas.

Por otra parte, en el Módulo 4, se desarrolló la Gestión curricular a partir de una reflexión acerca de cómo se lleva a cabo la gestión curricular y sus implicancias para la comunidad educativa en cuanto al aprendizaje de los estudiantes específicamente la comprensión lectora lo que permitió culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados en el monitoreo con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando el nivel literal, inferencial y criterial, así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

El Módulo 5, denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se ahondó en el monitoreo de la práctica docente, como uno de los ejercicios del liderazgo pedagógico para diseñar estrategias viables de monitoreo a la practicas pedagógicas en nuestra institución educativa, lo que permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción.

Finalmente, el Módulo 6 brindó las orientaciones y la estructura para la construcción de un Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al bajo nivel de Comprensión lectora en los estudiantes, planteando una alternativa de solución consensuada y comprometida con la participación activa de la comunidad educativa. En ese sentido, el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar con el aporte de cada módulo.

10. Lecciones Aprendidas

En el proceso de construcción del Plan de Acción se logró identificar un conjunto de aprendizajes que guiarán mi liderazgo en la gestión de la I.E N° 81778 “Ramiro Prialé.” partiendo de la necesidad de realizar cambios profundos en su funcionamiento.

- Es necesario partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizaje de los estudiantes, para luego consensuar los resultados en una asamblea y realizar una reflexión crítica y reflexiva sobre la responsabilidad en cuanto al desempeño de su práctica pedagógica con los logros de aprendizaje.

- Es necesario promover la formación de comunidades de aprendizaje basadas en el trabajo colaborativo, la autoevaluación y la reflexión crítica. Para realizar la planificación de manera colegiada, para ayudar a fortalecer las competencias docentes y el clima institucional, enriquecer el trabajo, para el logro de aprendizajes en el área de comunicación y la competencia de comprensión de textos.

- Se hace necesario empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa, en ese sentido es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación. Establecer compromisos de mejora a nivel personal, a través de capacitaciones, talleres, visitas en pares, pasantías y el cambio de aptitud en sus prácticas pedagógicas.

- Una organización escolar debe promover la democracia debe ser pertinente a las necesidades y contexto de la escuela. Una escuela debe ser acogedora para que ayude a desarrollar una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de la comunidad educativa, estableciendo un vínculo con las familias y comunidad.

Referencias

- Colomer, Teresa (2009). La formación del lector literario. Narrativa infantil y juvenil actual. Madrid, FGSR, 1ª edición 1998
- Colomer, Teresa (2009): La formación del lector literario. Narrativa infantil y juvenil actual. Madrid, FGSR, pp. 367. 1ª edición 1998
- Kanneth Leithwood. (2009) *Monitoreo, acompañamiento y evaluación*.
- Guerrero, L. (2016a). *¿Y cómo haría un director escolar para gestionar el currículo?*
Recuperado de <http://www.educacionperu.org/ycomo-haria-un-director-escolar-para-gestionar-nada-menos-que-el-curriculo/>
- Guerrero, L. (2016). *¿Y cómo haría un director escolar para gestionar el currículo?*
Recuperado de <http://www.educacionperu.org/ycomo-haria-un-director-escolar-para-gestionar-nada-menos-que-el-curriculo/>
- Ministerio de Educación. (2008). *Evaluación docente*
- Ministerio de Educación (2013) *Fascículo para la Gestión de los Aprendizajes en las instituciones educativas Lima*: Minedu. Obtenido de www.minedu.gob.pe.
- Ministerio de Educación. (2013b). *Rutas de Aprendizaje de Comunicación Fascículo General*. Lima - Perú. Industria Gráfica CIMAGRAF S.A.C.
- Ministerio de Educación. (2017). *Marco del buen desempeño directivo*. Perú: Editorial Biblioteca Nacional.
- Ministerio de Educación. (2017). *Módulo V: Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*.
- Ministerio de Educación. (2017a). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva Módulo III*. Perú: Editorial Biblioteca Nacional del Perú.
- Ministerio de Educación. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico Módulo VI 1a edición*. Perú: Editorial Biblioteca Nacional del Perú.
- Ministerio de Educación (2017b). *Cuaderno de campo para el acompañamiento pedagógico*. Perú: Editorial Biblioteca Nacional del Perú.
- Ministerio de Educación. (2015). *Rutas de Aprendizaje*. Perú: Editorial Biblioteca Nacional del Perú.

- Ministerio de Educación (2017c). *Enfoque crítico reflexivo para una nueva docencia*. Perú: Editorial Biblioteca Nacional del Perú.
- Ministerio de Educación. (2014a). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. 1ª Edición. Perú. Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Ministerio de Educación. (2016a). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Resolución Ministerial N° 281-2016-MINEDU.
- Ministerio de Educación. (2016b). *Resolución de Secretaria General N° 008-2016-MINEDU. Norma que establece disposiciones para el acompañamiento Pedagógico en la Educación Básica*.
- Resolución Ministerial N° 657-2017 *Orientaciones para el año escolar 2018-Minedu*
- Rodríguez-Molina, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y educadores, 14(2), 253-267. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Valdés, V. H. (2000). En un mundo de cambios rápidos, solo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores. Ponencia presentada en el *Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. OEI, México, 23 al 25 de mayo. Recuperado de <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>