

# **INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL MONTERRICO**

## **PROGRAMA DE FORMACIÓN DOCENTE EN SERVICIO**



MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DOCENTE EN LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS, DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN DEL III CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82081 DEL DISTRITO DE AGALLPAMPA, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.

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

CASTILLO PONCE, Francisco

La Libertad - Perú

2018

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....   | 1  |
| 1. Identificación de la Problemática.....   | 3  |
| 1.1. Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E. N° 82081.....   | 3  |
| 1.2. Formulación del problema identificado.....   | 4  |
| 2. Diagnóstico:.....  | 8  |
| 2.1. Resultados de Instrumentos Aplicados.....  | 8  |
| 2.1.1 Resultados cuantitativos.....   | 8  |
| 2.1.2 Resultados cualitativos.....  | 9  |
| 2.2. Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la<br>Institución Educativa, Compromisos de Gestión Escolar y el<br>MBDDirectivo..... | 10 |
| 3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico.....   | 16 |
| 4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....   | 21 |
| 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....   | 26 |
| 5.1 Marco Conceptual.....   | 26 |
| 5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación docente.....   | 26 |
| 5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....  | 26 |
| 5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....  | 26 |
| 5.1.1.1.2. Características de monitoreo pedagógico.....   | 27 |
| 5.1.1.1.3. Estrategias de monitoreo pedagógico.....   | 27 |
| 5.1.1.1.4. Instrumentos de monitoreo pedagógico.....  | 28 |
| 5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....   | 29 |
| 5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógica.....   | 29 |
| 5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....  | 29 |
| 5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.....  | 30 |
| 5.1.1.3.1. Definición de evaluación del desempeño docente....   | 31 |
| 5.1.1.3.2. Modelos de evaluación del desempeño docente.....   | 31 |
| 5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación del desempeño docente   | 32 |
| 5.1.2 Área Comunicación.....  | 32 |
| 5.1.2.1. Enfoque del área de Comunicación.....  | 33 |

|   |    |
|---|----|
| 5.1.2.2. Competencia comprende textos escritos.....   | 33 |
| 5.1.2.2.1. Uso de los materiales y recursos educativos en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.....              | 34 |
| 5.1.2.2.2. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprende textos escritos.....                                   | 35 |
| 5.1.2.2.3. Estrategias para gestionar una buena convivencia escolar en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos..... | 37 |
| 5.1.2.3. Capacidades de la competencia comprende textos escrito....   | 37 |
| 5.1.2.4. Procesos didácticos para la comprensión de textos escritos..   | 38 |
| 5.2. Experiencia Exitosa.....   | 39 |
| 6. Diseño de Plan de Acción.....  | 40 |
| 6.1. Objetivos.....   | 40 |
| 6.1.1 Objetivo general.....   | 40 |
| 6.1.2 Objetivos específicos.....  | 40 |
| 6.2. Matriz del Plan de Acción.....   | 41 |
| 7. Plan de Monitoreo y Evaluación.....  | 46 |
| 8. Presupuesto.....   | 53 |
| 9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....   | 56 |
| 10. Lecciones Aprendidas.....   | 59 |
| Referencias.....  | 60 |

## Índice de Figuras

|                  |  |    |
|------------------|--|----|
| <i>Figura 1.</i> | Árbol de problemas.....                                | 7  |
| <i>Figura 2.</i> | Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.....  | 13 |
| <i>Figura 3.</i> | Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....     | 19 |
| <i>Figura 4.</i> | Matriz del Plan de Acción.....                         | 42 |
| <i>Figura 5.</i> | Plan de monitoreo y evaluación.....                    | 47 |
| <i>Figura 6.</i> | Riesgos y medidas a adoptarse en el Plan de Acción.... | 52 |
| <i>Figura 7.</i> | Cuadro de presupuesto del Plan de Acción.....          | 53 |

## **Introducción**

El presente trabajo académico se refiere al nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, de los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 82081 del distrito Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad, debido al desconocimiento de las orientaciones metodológicas para el buen uso de materiales y recursos educativos, insuficiente monitoreo y acompañamiento, uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas e interrupciones y frecuentes quiebres a las normas de convivencia durante el desarrollo de clase, en tal sentido el propósito de presente trabajo es mejorar los puntos críticos para lograr buenos aprendizajes en los estudiantes.

Para su elaboración se ha determinado una serie de actividades preliminares con asesoramiento técnico de la formadora tutora de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, quien ha orientado en todo momento el desarrollo de los módulos afines a la problemática. Esta investigación se origina al analizar los resultados de los aprendizajes en el área de Comunicación y para ello haciendo uso de técnicas como la observación sistemática de la documentación pertinente de la IE mediante la aplicación de un instrumento de escala de estimación como la ficha de monitoreo de la sesión de la aprendizaje y la entrevista, para este caso al docente encargado del área, por lo que se ha obtenido antecedentes que permiten interpretar de manera fehaciente resultados deficientes en el logro de aprendizaje.

El presente trabajo académico está estructurado en diez acápite: el primero está referido a la identificación del problema describiendo la caracterización del contexto la IE considerando la ubicación geográfica, actividades económicas, y la situación actual de la escuela, también se considera la formulación del problema que fue determinado mediante la observación sistemática y el análisis de la información recogida, a partir del cual se identificaron las causas y consecuencias presentadas en el árbol de problema;

El segundo acápite enfoca el diagnóstico describiendo los resultados cuantitativos y cualitativos, como también la relación del problema con la visión de cambio, los compromisos de gestión escolar y Marco del Buen Desempeño Directivo; lo cual

permite ubicar al problema dentro del compromiso, el dominio y desempeño del directivo y la disposición que se tendrá en cuenta para solucionarlo; en el tercer acápite se trata la caracterización del rol como líder pedagógico en relación a las dimensiones de Viviane Robinson como: establecimiento de metas y expectativas, obtención de recursos en forma estratégica, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente y el aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.

Asimismo en el cuarto acápite se pone de manifiesto el planteamiento de las alternativas de solución que el líder pedagógico asumirá durante el desarrollo del plan de acción, en base al monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente; el quinto acápite presenta la sustentación de la alternativa de solución teniendo como referente un marco teórico referido al concepto de monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente, uso de recursos y materiales educativos, estrategias metodológicas adecuadas para desarrollar la competencia comprende textos escritos, también este acápite considera una experiencia exitosa sobre monitoreo y acompañamiento docente.

En el sexto acápite se muestra el diseño de Plan de acción con sus objetivos: general y específicos que orientaran la mejora de la práctica pedagógica mediante la ejecución del plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente. El plan de acción está organizado en una matriz que contiene: la alternativa de solución, objetivo general y específicos, indicadores que medirán el avance de las metas, estrategias, actividades, responsables y cronograma.

En el séptimo acápite se considera el Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción que permite detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste a nivel de las acciones y/o actividades planificadas con su nivel de implementación de las actividades, evidencias, dificultades, reformulación de actividades y porcentaje del logro de la meta; además en el octavo acápite se detalla el presupuesto en base a las actividades, periodo, costos y fuentes de financiamiento; seguidamente se hace la descripción del proceso de elaboración del Pan de Acción; y finalmente se menciona las lecciones aprendidas precisando los aprendizajes adquiridos como producto de la reflexión y el análisis crítico de las experiencias vividas en el desarrollo de los diferentes módulos.

## **1. Identificación de la Problemática**

### **1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la Institución Educativa N° 82081**

El caserío César Vallejo, se ubica en el distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco departamento de La Libertad a 3235 m.s.n.m, con clima frio, a 30 km de la provincia, la población aproximada es de 50 familias que se dedican a la ganadería (vacuna y ovina) y la agricultura (papa y olluco). Los servicios básicos son: agua no potable, luz eléctrica, televisión por cable y en algunos lugares específicos con señal de telefonía móvil, una característica resaltante es la existencia de tres iglesias evangélicas; es importante resaltar que funcionan dos plantas de tratamientos de lácteos y un criadero de truchas. La comunidad limita por el este con la comunidad de El Punás, por el oeste con la comunidad de San Pedro, por el Norte con la comunidad de San Agustín y por el sur con la comunidad de El Paraíso.

Las demandas de la comunidad donde se ubica la institución educativa parten de la necesidad de atender a las diferentes formas de violencia que se presentan a diario entre padres de familia lo cual repercute en las relaciones interpersonales entre estudiantes, en tal sentido la mediación pedagógica que se implementa en la escuela debe ser capaz de tender puentes entre los saberes locales del estudiante y el conocimiento nuevo. Frente a ello la escuela debe desarrollar una educación en valores que fomente la comunicación asertiva y el buen trato para desarrollar una mejor convivencia institucional y comunal.

La Institución Educativa N° 82081 pertenece a la Unidad de Gestión Educativa Local de Otuzco quien toma en cuenta las demandas territoriales regionales por ello pretende alcanzar logros educativos referidos a que los estudiantes logren: se reconoce como persona valorando positivamente sus características biológicas, psicomotoras, intelectuales, afectivas y sociales, se comunica con claridad, expresando sus sentimientos, ideas y experiencias con originalidad en sus relaciones interpersonales, se identifica con su realidad natural y sociocultural, local, regional y nacional y con

su historia, por último es consciente de su rol presente y futuro en el proceso de desarrollo y defensa del patrimonio y de la biodiversidad ambiental del país.

El local del plantel está en proceso de independización y es de material noble, los ambientes están distribuidos de la siguiente manera: En el primer pabellón de dos pisos, existe cuatro ambientes, tres funcionan como aulas y un ambiente es dirección, en el mismo pabellón se encuentra el módulo prefabricado de un solo piso con dos ambientes donde funciona el nivel inicial; En el segundo pabellón tiene dos ambientes funciona la cocina comedor y los dormitorios de los docentes, también tiene un campo deportivo de gras natural donde los estudiantes realizan diferentes actividades lúdicas y deportivas.

En la actualidad la escuela brinda servicio educativo en dos niveles; inicial y primaria es de característica multigrado con tres docentes en primaria y una docente en el nivel inicial, atiende una población escolar de 35 estudiantes en el nivel primario distribuidos del 1° al 6° grado en tres secciones. En el nivel inicial atiende una población escolar de 16 estudiantes de 3, 4 y 5 años. La asociación de padres de familia tiene un aproximado de 28 padres asociados y la Junta Directiva quienes se encuentran registrados en la UGEL-Otuzco.

La relación de los actores educativos con la comunidad es amable y cordial, cuentan con el apoyo directo de las autoridades como: Agente Municipal, Teniente Gobernador además con los líderes de la comunidad, organizaciones externas como Ronda Campesina, Vaso de Leche, Programa Juntos y QALI WARMA. También cuenta con organizaciones internas como APAFA y CONEI promoviendo cada una de estas organizaciones la participación de toda la comunidad educativa desde su ámbito que les corresponde, con la visión de alcanzar nuestras metas y por ende el logro de mejores aprendizajes en nuestros estudiantes.

## **1.2 Formulación del Problema Identificado**

Luego de haber analizado los resultados de aprendizaje de los estudiantes del III ciclo y haber realizado una observación sistemática al docente, se pudo determinar que los resultados de los diferentes aspectos investigados en el informe diagnóstico

del Plan de Acción nos llevaron a determinar y formular el siguiente problema: “Nivel insatisfactorio en el logro de los aprendizajes de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación de los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE N° 82081 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad”

La primera causa del problema es el desconocimiento del docente de las orientaciones metodológicas para el buen uso de materiales y recursos educativos para aplicar eficientemente el enfoque comunicativo, cuyo factor relacionado a esta causa es la capacidad profesional docente debido a la falta de capacitación y espacios de interaprendizaje. En consecuencia las sesiones de aprendizaje se elaboran sin empleo de materiales educativos pertinentes por lo que se tornan poco significativas y efectivas para el logro de la competencia comprende textos escritos. Para dar solución se conformarán círculos de interaprendizaje y se realizará un trabajo colaborativo para mejorar las capacidades docentes.

Una segunda causa del problema es el insuficiente monitoreo y acompañamiento a los docentes, debido que el directivo tiene aula a cargo y diversas actividades administrativas. Cuyo factor relacionado con esta causa es de planificación pertinente de las acciones y las condiciones, debido a que el monitoreo y acompañamiento no se cumple según el plan de monitoreo de la IE Todo esto ha generado que el docente no mejore su práctica pedagógica y desarrolle sus clases de manera tradicional, lo cual origina que los estudiantes no sean activos, críticos ni reflexivos frente a un texto escrito. Para dar solución se ha implementado el Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación al desempeño docente.

Como tercera causa del problema es el uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación, generando en los estudiantes poco interés por la lectura. El factor relacionado a esta causa es el desarrollo de capacidad profesional del docente debido a la falta de capacitación y poco interés por participar en círculos de interaprendizaje entre docentes. Todo esto ha generado como consecuencia que las sesiones se planifican sin considerar estrategias significativas para desarrollar los procesos didácticos de la competencia comprende textos escritos. Para revertir esta causa se realizará un trabajo colegiado y jornadas de autoformación mejorando de esta manera la práctica pedagógica.

La cuarta causa del problema es que durante el desarrollo de las sesiones se evidencian interrupciones y frecuentes quiebres a las normas de convivencia. El factor principal relacionado es la gestión de las normas de convivencia en el aula y la adopción de medidas reguladoras durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje. Esto ha dado lugar que los estudiantes se encuentren desmotivados frente a la lectura mostrando agresividad física y verbal durante el desarrollo de las sesiones de comprensión de textos escritos, dificultando el logro de los aprendizajes. Esta causa se revertirá a través de jornadas de autoformación y círculos de interaprendizaje para intercambiar experiencias exitosas sobre una buena convivencia en el aula.

Para revertir las causas y dar solución al problema es necesario considerar las fortalezas que tenemos como: un directivo motivado y capacitado en el manejo de los procesos didácticos de la competencia de comprensión textos escritos, con experiencia en monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente, La fortaleza del personal docente es el compromiso con el aprendizaje de los estudiantes y con la comunidad basada en una conducta ética y coherente con los valores de la comunidad.

Otra fortaleza es que los padres de familia son colaborativos para la obtención de materiales necesarios para las actividades pedagógicas, aulas equipadas con diversos materiales como lecturas en láminas grandes y medios audiovisuales. Las oportunidades son: programa Juntos, programa Qali Warma que vela por el mejoramiento de la nutrición de los estudiantes, organizaciones privadas que permiten y dan apertura que los estudiantes investiguen sobre el proceso de producción en cada una de sus instalaciones.

El problema “Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación, de los estudiantes del III ciclo de la Educación Básica Regular de la IE N° 82081 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad”. Es superable en atención a la demanda territorial: referida a que los estudiantes se comunica con claridad, expresando sus sentimientos, ideas y experiencias con originalidad en sus relaciones interpersonales. Todo lo descrito líneas arriba se puede observar en el árbol de problemas que considera el problema priorizado, las causas, sub causas y las consecuencias.

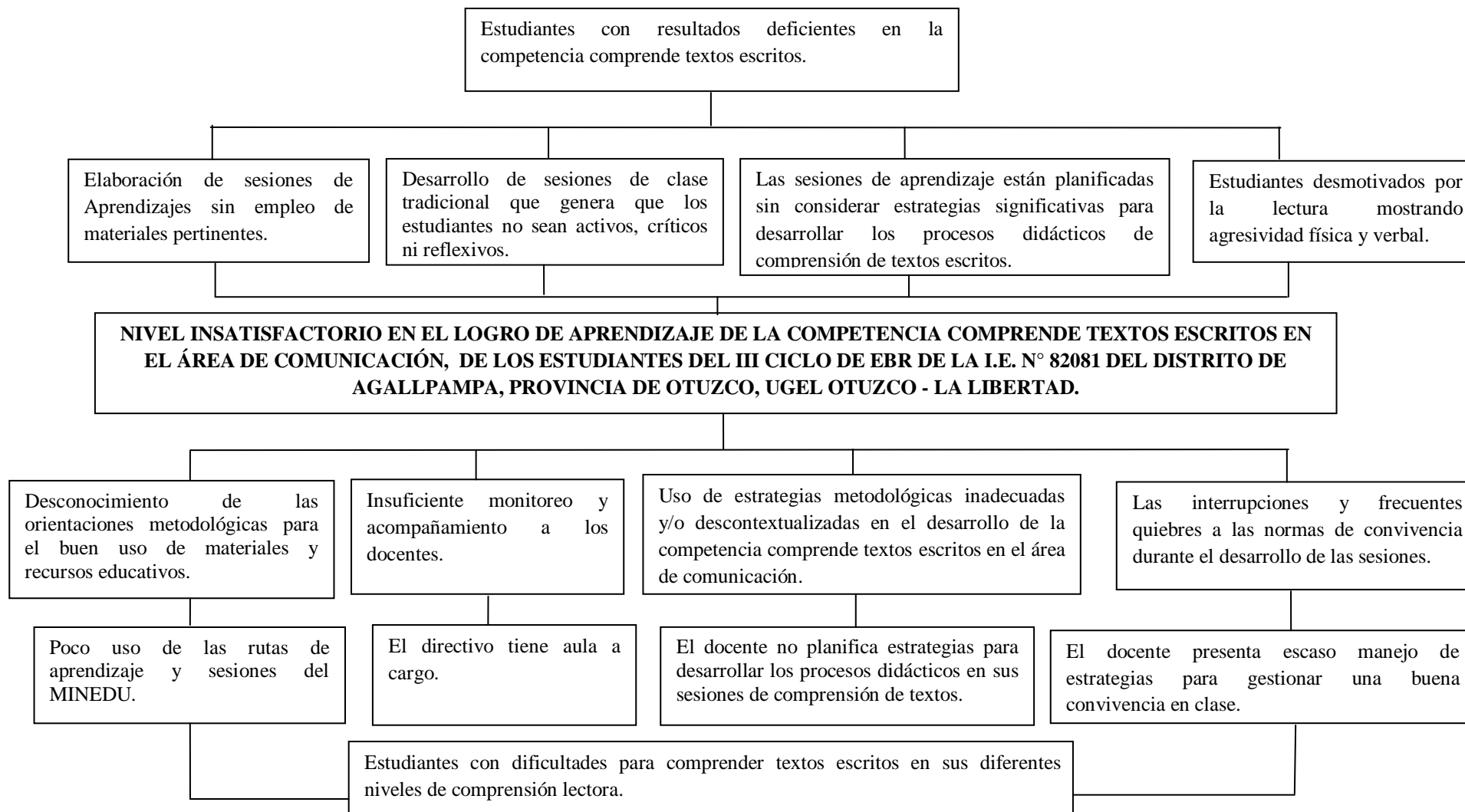


Fig. 1. Árbol de problemas.

## 2. Diagnóstico

### 2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

En el plan de acción es necesario presentar resultados de la información obtenida después de la aplicación de instrumentos como ficha de monitoreo y cuestionarios al docente. Estos resultados se refieren a cada una de las causas del problema priorizado y que traen como consecuencia el bajo nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes. Por lo que a continuación se detalla los resultados de forma cuantitativa y cualitativa.

**2.1.1 Resultados cuantitativos.** Los resultados obtenidos evidencian que el docente ha alcanzado el nivel de inicio en el 100% de ítems referidos a las orientaciones metodológicas para el buen uso de los materiales y recursos educativos en el desarrollo de las sesiones de la competencia comprende textos escritos. Ello es resultado de que el docente tiene dificultades para incluir en sus clases el uso, orientación y elaboración de materiales y recursos educativos como resultado de sus limitadas capacidades docentes.

Todo esto debido al desconocimiento de la importancia del uso y utilidad de los materiales y recursos, por ello se hace necesario la implementación de círculos de interaprendizaje para fortalecer capacidades en el manejo de los materiales y recursos educativos. Por lo que para mejorar esta situación se conformará círculos de interaprendizaje que son espacios oportunos para el conocimiento y manejo de los medios y materiales educativos contando con docentes idóneos en el manejo de los mismos.

De los resultados obtenidos se puede afirmar que un 63% de los ítems referidos al uso de materiales el docente alcanzó niveles insatisfactorios debido a que desconoce las orientaciones y guías metodológicas de las rutas de aprendizaje, no aplica el enfoque del área. Trayendo como consecuencia que las sesiones de aprendizaje sean planificadas sin considerar estrategias significativas para desarrollar los procesos didácticos de comprensión de textos escritos. Esto será posible de revertir con las jornadas de autoformación y realizando procesos de asesoría personalizada así como

talleres de capacitación los mismos que permitirán fortalecer las capacidades profesionales del docente en el manejo del enfoque del área, apostando así por una mejora de su práctica, que se revierte en los logros de aprendizaje de los estudiantes.

**2.1.2 Resultados cualitativos.** Según la entrevista aplicada al docente este considera que el monitoreo y acompañamiento es insuficiente, por otro lado afirma que la ficha de monitoreo no ha sido socializada de manera que le permita tener conocimiento de los aspectos que contiene. Esta situación viene generando que el docente considere que en general sus prácticas pedagógicas las viene realizando de manera óptima. Para revertir esta situación se implementará un plan de monitoreo consensuado con estrategias y acciones pertinentes para dicho propósito. Según el Marco del Buen Desempeño del Directivo nos dice: el director es el responsable de monitorear y orientar a los docentes en el manejo de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria.

Según los datos obtenidos en la ficha de monitoreo docente y las respuestas de los estudiantes en el focus group. En las sesiones de aprendizaje el docente se muestra un poco distante, no atiende a sus expectativas, también las clases se desarrollan de manera discontinua, con interrupciones y frecuentes quiebres a las normas de comportamiento generándose desorden y poco interés por aprender, asimismo los estudiantes afirman que el docente no reconoce el esfuerzo individual o grupal de sus compañeros con la finalidad de promover un clima democrático y participativo entre ellos.

Esto se debe a que el docente no promueve estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia. El estudio cualitativo realizado por la Unidad de Medición de la Calidad del Ministerio de Educación alude a un clima de aula propicio para el aprendizaje, el cual es concebido, como clima democrático. Es decir, un ambiente en el que el estilo de las interacciones y de participación se funde en los principios de respeto y valoración a las características y diferencias personales y culturales.

Desarrollar un clima de aula democrático implica promover en los estudiantes el desarrollo de la autonomía, la actitud reflexiva y deliberativa, y el respeto y valoración de si y de los otros. Por todo ello será necesario implementar espacios de reflexión con el docente que le permita asumir que es imprescindible manejar

estrategias para la gestión de conflictos, las que podrán ser compartidas en el desarrollo de los CIAG y las comunidades profesionales de aprendizaje.

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

El problema del trabajo de investigación es: “Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación, de los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE N° 82081. Con la finalidad de atender este problema se han aplicado instrumentos para el recojo de información cuantitativa como ficha de observación de clase y la observación sistemática lo cual permite afirmar que el docente tiene desconocimiento de las orientaciones metodológicas para el buen uso de materiales y recursos educativos en clase; frente a estos resultados el docente debe participar en los círculos de interaprendizaje e intercambio de experiencias exitosas entre docentes con el fin de potenciar el uso adecuado de los materiales y recursos educativos.

Por otro lado el docente utiliza estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, teniendo como consecuencia que las sesiones de aprendizaje están planificadas sin considerar estrategias significativas para desarrollar los procesos didácticos de comprensión de textos escritos. Por lo que se sugiere al docente participar de los espacios de asesoría personalizada así como de autoformación en talleres presenciales de capacitación para que potencie el uso de estrategias metodológicas significativas para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.

Es importante resaltar los procesos de gestión escolar que se encuentran implicados con respecto al análisis de los resultados: El PO03. Fortalecer el desempeño docente, PO03.1. Desarrollar trabajo colegiado, PS01.2. Monitorear el desempeño y rendimiento y el proceso PS01.3. Fortalecer capacidades en el docente, asimismo los compromisos de Gestión Escolar adquieren mayor sentido cuando se

trabajan en conjunto, por lo que no solo guardan estrecha relación entre si sino que el cumplimiento de cualquiera de ellos aporta al cumplimiento de los demás.

De la misma manera se relaciona con las siguientes competencias del MBDDirectivo 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, competencia 6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Asimismo, con respecto al instrumento cualitativo se obtuvo las siguientes conclusiones: Referente al monitoreo y acompañamiento el docente afirma que el plan de monitoreo no ha sido socializado, por lo que no se realizó un monitoreo y acompañamiento continuo, debido que el directivo tiene aula a cargo y atiende actividades administrativas, por otro lado los estudiantes que participaron del focus group manifestaron que el docente en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje se observa un poco distante a ellos, no atiende a sus expectativas, las clases se desarrollan de manera discontinua, con interrupciones y frecuentes quiebres a las normas de comportamiento por lo que los estudiantes demuestran agresividad física y verbal, resultados que se corroboraron al aplicar la ficha de monitoreo docente.

El rol del líder pedagógico es acompañar y evaluar el desempeño del docente a su cargo por lo que para implementarlo debe desarrollar eficientemente los procesos de gestión implicados con los resultados cualitativos del monitoreo y acompañamiento como: El PE03.1. Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE, PO03.3. Realizar acompañamiento pedagógico y PS01.2. Monitorear el desempeño y rendimiento, con respecto al clima escolar tenemos: el PO. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, PO02. Preparar condiciones para la gestión de los aprendizaje y PO05. Gestionar la convivencia escolar y la participación.

El problema priorizado se encuentra relacionado con las competencias del MBDDirectivo: La competencia 6. El director debe gestionar el currículo promoviendo el trabajo en equipo con sus docentes y 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 con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje, la competencia 2. En donde debe promover y sostener la participación democrática de

los actores de la institución educativa, motivar permanentemente a la comunidad educativa para trabajar hacia el logro y mejoramiento de los aprendizajes basados en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.

El reto planteado que ayudará a dar solución al problema es la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación docente, mediante la ejecución de actividades programadas teniendo en cuenta la realidad de la institución educativa y las necesidades profesionales de los docentes, así mismo mejorar las relaciones interpersonales de la comunidad educativa a través de una comunicación asertiva a los docentes brindándoles un trato cordial y amable.

Para afrontar el problema los desafíos planteados del Líder Pedagógico son: monitorear y acompañar la práctica pedagógica del docente de manera permanente para fortalecer las debilidades encontradas, fortalecer el trabajo colegiado y círculos de interaprendizaje a través de la formación de las comunidades profesionales de aprendizaje para reflexionar sobre la práctica pedagógica diaria y como otro desafío es la realización de talleres de fortalecimiento docente sobre materiales y recursos educativos y estrategias metodológicas para mejorar la competencia comprender textos escritos.

Estos desafíos ayudarán a solucionar la problemática mediante el fortalecimiento de los círculos de interaprendizaje para desarrollar capacidades docentes, un trabajo colaborativo entre pares y talleres de autoformación de acuerdo a las necesidades docentes. El cuadro que se presenta a continuación contiene la descripción del problema, conclusiones del informe diagnóstico, procesos de gestión escolar, compromisos de gestión que no se están ejecutando y competencias del MBDDirectivo que se encuentran implicados.

| PROBLEMA  | Diagnóstico<br>(Conclusiones)   | ¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?   | ¿Qué compromisos de gestión no se está realizando?  | ¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran implicados?  |
|---|---|--|---|---|
| <p>NIVEL INSATISFACTORIO EN EL LOGRO DE APRENDIZAJE DE LA COMPETENCIA COMPRENDE TEXTOS ESCRITOS EN EL ÁREA DE COMUNICACIÓN, DE LOS ESTUDIANTES DEL III CICLO DE EBR DE LA I.E. N° 82081 DEL DISTRITO DE AGALLPAMPA, PROVINCIA DE OTUZCO, UGEL OTUZCO – LA LIBERTAD.</p> | <p><b>Resultados cuantitativos:</b><br/> Los resultados obtenidos evidencian que el docente ha alcanzado el nivel de inicio en el 100% de ítems referidos a las orientaciones metodológicas para el buen uso de los materiales y recursos educativos en el desarrollo de las sesiones de la competencia comprende textos escritos. Ello es resultado de que el docente tiene dificultades para incluir en sus clases el uso, orientación y elaboración de materiales y recursos educativos como resultado de sus limitadas capacidades docentes.<br/> Todo esto debido al desconocimiento de la importancia del uso y utilidad de los materiales y recursos, por ello se hace necesario la implementación de círculos de interaprendizaje para fortalecer capacidades en el manejo de los materiales y recursos educativos. Por lo que para mejorar esta situación se conformará círculos de interaprendizaje que son espacios oportunos para el conocimiento y manejo de los medios y materiales educativos contando con docentes idóneos en el manejo de los mismos.<br/> De los resultados obtenidos se puede afirmar que un 63% de los ítems referidos al uso de materiales el docente alcanzó niveles insatisfactorios debido a que desconoce las orientaciones y guías metodológicas de las rutas de aprendizaje, no aplica el enfoque del área. Trayendo como consecuencia que las sesiones de</p> | <p>PO03 Fortalecer el desempeño docente.<br/> PO03.1 Desarrollar trabajo colegiado.<br/> PS01.2 monitorear el desempeño y rendimiento.<br/> PS01.3 Fortalecer capacidades.</p> | <p><b>COMPROMISO 1.</b><br/> Progreso anual de los aprendizajes de los de la institución educativa.<br/> <b>COMPROMISO 4.</b><br/> Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.</p> | <p><b>COMPETENCIA 1</b><br/> 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.</p> <p><b>COMPETENCIA 6</b><br/> Gestiona LA calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> |

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
|  | <p>aprendizaje sean planificadas sin considerar estrategias significativas para desarrollar los procesos didácticos de comprensión de textos escritos. Esto será posible de revertir con las jornadas de autoformación y realizando procesos de asesoría personalizada así como talleres de capacitación los mismos que permitirán fortalecer las capacidades profesionales del docente en el manejo del enfoque del área, apostando así por una mejora de su práctica, que se revierte en los logros de aprendizaje de los estudiantes</p>  |   |   |   |
|  | <p><b>Resultados cualitativos:</b><br/> Según la entrevista aplicada al docente este considera que el monitoreo y acompañamiento es insuficiente, por otro lado afirma que la ficha de monitoreo no ha sido socializada de manera que le permita tener conocimiento de los aspectos que contiene. Esta situación viene generando que el docente considere que en general sus prácticas pedagógicas las viene realizando de manera óptima. Para revertir esta situación se implementará un plan de monitoreo consensuado con estrategias y acciones pertinentes para dicho propósito. Según el Marco del Buen Desempeño del Directivo nos dice: el director es el responsable de monitorear y orientar a los docentes en el manejo de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria.<br/> Según los datos obtenidos en la ficha de monitoreo docente y las respuestas de los estudiantes en el focus group. En las sesiones de aprendizaje el docente se muestra un poco distante, no atiende a sus expectativas, también las clases se desarrollan de manera discontinua,</p> | <p>PE03.1 Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE.<br/> PO03.3 Realizar acompañamiento pedagógico.<br/> PS01.2. Monitorear el desempeño y rendimiento.<br/> PO. Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.<br/> PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes.<br/> PO05 Gestionar la convivencia escolar y la participación.</p> | <p><b>COMPROMISO 4.</b><br/> Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.<br/> <b>COMPROMISO 5.</b><br/> Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.</p> | <p><b>COMPETENCIA 6.</b><br/> Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE. A través del acompañamiento sistemático a las y os docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p><b>COMPETENCIA 2</b><br/> 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.</p> |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | <p>con interrupciones y frecuentes quiebres a las normas de comportamiento generándose desorden y poco interés por aprender, asimismo los estudiantes afirman que el docente no reconoce el esfuerzo individual o grupal de sus compañeros con la finalidad de promover un clima democrático y participativo entre ellos.</p> <p>Esto se debe a que el docente no promueve estrategias adecuadas para que los estudiantes cumplan los acuerdos de convivencia. El estudio cualitativo realizado por la Unidad de Medición de la Calidad del Ministerio de Educación alude a un clima de aula propicio para el aprendizaje, el cual es concebido, como clima democrático. Es decir, un ambiente en el que el estilo de las interacciones y de participación se funde en los principios de respeto y valoración a las características y diferencias personales y culturales.</p> <p>Desarrollar un clima de aula democrático implica promover en los estudiantes el desarrollo de la autonomía, la actitud reflexiva y deliberativa, y el respeto y valoración de sí y de los otros. Por todo ello será necesario implementar espacios de reflexión con el docente que le permita asumir que es imprescindible manejar estrategias para la gestión de conflictos, las que podrán ser compartidas en el desarrollo de los CIAG y las comunidades profesionales de aprendizaje.</p> |  |  |  |
|--|---|--|--|--|

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

### **3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico**

El líder pedagógico debe analizar y sistematizar información sobre los logros y problemas de su escuela para reflexionar y tomar decisiones correctas y oportunas en estrecha coordinación con la comunidad educativa, todo esto conlleva al director a realizar acciones que generen mayor impacto para dar solución al problema presente como es “Nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, de los estudiantes del III ciclo de EBR de la Institución Educativa N° 82081 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco - La Libertad.

Para ejercer un buen liderazgo pedagógico Viviane Robinson nos propone cinco dimensiones, para que a través de la puesta en práctica del líder pedagógico la Institución Educativa pueda alcanzar el logro de las metas de aprendizaje. Una de las dimensiones que el directivo debe promover con los docentes es el establecimiento de metas y expectativas consensuadas y medibles con la finalidad de establecer compromisos y alcanzar las metas planteadas, por lo que se realizará Reuniones de socialización de los resultados de logros de aprendizajes, Jornadas de reflexión para el establecimiento de metas de aprendizaje y Formulación de compromisos para la mejora de los aprendizajes.

Las estrategias planteadas ayudaran a concretizar los resultados cuantitativos por lo que como directivo es necesario socializar los resultados de aprendizaje obtenidos en los años anteriores y analizar el histórico de notas, con la finalidad de establecer metas alcanzables y medibles para elevar el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes. Las metas claras generan buen desempeño y sentido de prioridades en medio de las nuevas exigencias, y hacen que los docentes puedan disfrutar de su trabajo al sentirse involucrados.

Otro de ellos es la obtención de recursos en forma estratégica, por lo que para dar solución a este problema se ha propuesto lo siguiente: realización de jornadas de reflexión sobre el uso adecuado de los materiales y recursos educativos y estrategias metodológicas significativas, talleres de capacitación sobre buen uso de los materiales y recursos educativos y manejo de estrategias metodológicas significativas para el desarrollo de los procesos didácticos en el desarrollo de las sesiones de comunicación.

Además la elaboración y/o adquisición de medios y materiales educativos con participación de los estudiantes y padres de familia con recursos de la comunidad. En el marco del rol de directivo es necesario asumir estas actividades debido que el docente no gestiona la utilización de los materiales y recursos educativos ni emplea estrategias metodológicas significativas en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje de la competencia comprende textos escritos. Por tal motivo se plantea ejecutar actividades necesarias mediante un Plan de Acción para que el docente haga uso eficiente de los materiales y recursos educativos mejorando de esta manera la competencia comprende textos escritos.

La dimensión planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo prevee las acciones que se debe hacer durante el año y la forma en que se gasta los recursos económicos, ya que debe existir una alineación entre las metas, los calendarios y presupuestos por lo que para revertir el problema en condición de líder pedagógico se desarrollará las siguientes estrategias: Realización de reuniones de sensibilización para predisponer al docente a un trabajo colaborativo fuera del horario de clase, Realización de trabajo colegiado mediante círculos de interaprendizaje para gestionar el currículo, con la finalidad de que el docente organice coherentemente el currículo y desarrolle capacidades profesionales para gestionar de manera pertinente su programación curricular en la competencia comprende textos escritos.

También la dimensión que tiene dificultades para su implementación en la institución educativa es la promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente, la estrategia que se propone es la ejecución de talleres en estrategias didácticas del área de Comunicación: enfoque, procesos didácticos y niveles de comprensión lectora. Por lo que es importante que el directivo no solo promueva, sino participe directamente con los docentes en su desarrollo profesional, para fortalecer el desarrollo de las capacidades docentes en el área de Comunicación y de esta manera se planifique sesiones de aprendizaje pertinentes considerando estrategias pertinentes.

Otra de las dimensiones que no se está desarrollando de manera adecuada en la institución educativa es: garantizar un ambiente seguro y de soporte. Para alcanzar esta dimensión se propone desarrollar estrategias como: visualización de videos para observar la aplicación de rúbricas sobre propicia un ambiente de respeto y proximidad al estudiante y regula positivamente el comportamiento de los mismos, también la organización de reuniones colegiadas para desarrollar dinámicas de integración y

motivación hacia la lectura por placer, elaboración de sesiones de tutoría mediante un trabajo colegiado. Estas estrategias permitirán que el docente mejore sus actitudes durante el desarrollo de las sesiones de clase gestionando estrategias pertinentes para una buena convivencia en clase.

Las estrategias descritas anteriormente se realizará con la finalidad que el docente se empodere de estrategias de cómo gestionar una buena convivencia en el aula y permita el desarrollo eficiente de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación, considerando que un rol importante del directivo es promover la mejora impulsando y poniendo en práctica ideas innovadoras o experiencias exitosas de otros colegas o escuelas, además generar espacios de interaprendizaje que permitan y promuevan la participación de los padres de familia y comunidad educativa en general.

| <b>Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson</b>                  | <b>¿Qué debo hacer para solucionar el problema?</b>  | <b>¿Por qué? ¿Para qué?</b>   |
|--|--|---|
| Establecimiento de metas y expectativas                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de reuniones de socialización de los resultados de logros de aprendizajes.</li> <li>- Planificación de jornadas de reflexión para el establecimiento de metas de aprendizaje.</li> <li>- Formulación de compromisos para la mejora de los aprendizajes.</li> </ul>  | Como directivo es necesario socializar los resultados de aprendizaje obtenidos en los años anteriores, con la finalidad de establecer metas alcanzables y elevar el nivel de logro de aprendizaje de los estudiantes.   |
| Obtención de recursos en forma estratégica                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de jornadas de reflexión sobre el uso adecuado de los materiales y recursos educativos y manejo de estrategias metodológicas.</li> <li>- Realización de talleres de capacitación sobre el uso de los materiales y recursos educativos y estrategias metodológicas significativas en el desarrollo de las sesiones de comunicación.</li> <li>- Elaboración de medios y materiales educativos con participación de los estudiantes y padres de familia con recursos de la comunidad.</li> </ul> | Como directivo realizaré esta actividad debido que el docente no utiliza los materiales y recursos educativos en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje. Por tal motivo ejecutare las estrategias para que el docente haga uso eficiente de los materiales y recursos educativos mejorando de esta manera la comprensión de textos escritos. |
| Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de reuniones de sensibilización para predisponer al docente a un trabajo colaborativo fuera del horario de clase.</li> <li>- Realización de trabajo colegiado mediante círculos de interaprendizaje para gestionar el currículo.</li> </ul>   | Mediante la observación sistemática al desarrollo de las sesiones se pudo determinar que el docente tiene dificultades para planificar y organizar coherentemente el currículo. Por lo que estas estrategias ayudaran que el docente desarrolle capacidades para gestionar de manera pertinente su programación curricular.                           |
| Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución de talleres en estrategias didácticas del área de Comunicación: enfoque, procesos didácticos y niveles de comprensión lectora.</li> </ul>   | Es importante que el directivo no solo promueva, sino participe directamente con los docentes en su desarrollo profesional, para fortalecer el desarrollo de las capacidades docentes en el área de Comunicación.   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualización de videos en reuniones colegiadas sobre la aplicación de rubricas de los desempeños propicia un ambiente de respeto y proximidad y regula positivamente el comportamiento de los estudiantes en clase.</li> <li>- Organización de reuniones colegiadas para desarrollar dinámicas de integración y motivación hacia la lectura por placer.</li> <li>- Elaboración de sesiones de tutoría mediante un trabajo colegiado.</li> </ul> | <p>Estas estrategias permitirán que el docente mejore sus actitudes durante el desarrollo de las sesiones de clase ya que se observa al docente poco distante a sus estudiantes, no atiende a sus expectativas, pero también las clases se desarrollan de manera discontinua, con interrupciones y frecuentes quiebres a las normas de comportamiento, generándose desorden y poco interés por aprender. Todo esto se realizara con la finalidad que el docente se empodere de estrategias de cómo gestionar una buena convivencia en el aula y permita el desarrollo de aprendizajes significativo.</p> |
|--|---|--|

*Figura 3.* Caracterización del rol como líder pedagógico.

#### **4. Planteamiento de la Alternativa de Solución**

El Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación docente busca mejorar la práctica pedagógica ya que repercute directamente en los aprendizajes de los estudiantes. El director como líder pedagógico en el marco de su responsabilidad y compromisos asumidos debe realizar un diagnóstico de los datos de la IE con relación a este compromiso, para luego formular preguntas que permitan reflexionar y plantear estrategias, actividades y metas que se puedan implementar para dar solución al problema. Después de un análisis de la problemática sus causas y consecuencias así como la realidad de la comunidad y logros de aprendizaje se ha determinado como alternativa más pertinente y viable, la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación del docente en el área de Comunicación.

Dicha alternativa se realiza considerando los criterios de impacto en el logro de aprendizaje, generación de mayores cambios en la escuela y su relación con la Gestión Curricular, la Convivencia y el Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente propiamente dicha. El MAE responderá a las demandas y necesidades del docente del III ciclo; así mismo su contextualización atenderá a las características de los estudiantes según sus ritmos y estilos de aprendizaje donde se ubica la institución educativa, la participación activa de los padres de familia en el apoyo al docente para la adquisición y elaboración de los materiales y recursos educativos, por último una relación afectiva y cordial con los miembros de la comunidad educativa.

Una escuela exitosa es aquella cuando un directivo logra que todos los actores de la comunidad educativa oriente sus actividades hacia la mejora de los aprendizajes por lo que hay que asumir esfuerzos para el logro de los compromisos de gestión que se asumen para la implementación de la alternativa de solución, estos compromisos son: compromiso 1 progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE que se orienta a la mejora de los aprendizajes, también al compromiso 4 de monitoreo y acompañamiento de la práctica pedagógica en la IE para que los docentes mejoren cada vez más su práctica pedagógica y el compromiso 5 gestión de la convivencia escolar en la IE con la finalidad de motivar y crear relaciones positivas entre todas y todos los integrantes de la comunidad educativa.

Una gestión escolar exitosa es aquella que logra que todos los actores educativos orienten su apoyo hacia la mejora de los aprendizajes, por lo que el director cumple un rol fundamental como líder pedagógico según (Minedu, 2016b) Acompañar, concertar, motivar y promover que toda la comunidad educativa sume esfuerzos para el logro de los compromisos de gestión. Convirtiendo a la escuela en un espacio que desarrolla aprendizajes significativos promoviendo la formación integral de los estudiantes, articulando las acciones de todos los actores educativos hacia un mismo objetivo. El esfuerzo se realiza con la finalidad de cumplir con la demanda territorial regional en donde el estudiante debe comunicarse con claridad, expresando sus sentimientos, ideas y experiencias con originalidad en sus relaciones interpersonales.

El rol del líder pedagógico demanda el establecimiento de metas y expectativas para el logro de aprendizajes, por ello se hace necesario contar con el capital social como las potencialidades profesionales de los docentes, en este caso contamos con un docente que tiene experiencia como acompañante pedagógico multigrado, con experiencias educativas exitosas en la competencia comprende textos escritos, padres de familia con espíritu colaborativo y comprometidos con la educación de sus hijos, personas sabias de la comunidad y aliados estratégicos comprometidos en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes. Oportunidades que permitirán lograr los objetivos del Plan de Acción que buscan solucionar la problemática identificada.

La alternativa de solución se fundamenta teniendo en cuenta los marcos conceptuales y las experiencias exitosas en el tema de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica docente. Según el texto del módulo 5 (Minedu, 2017) nos dice: El monitoreo es el recojo de información en el campo de los hechos, realizando un análisis a los indicadores que nos van a permitir comprobar la calidad de los aprendizajes. Es decir el monitoreo es una labor técnica que realiza el directivo de los insumos, procesos y productos para una buena práctica pedagógica docente.

Por otro lado la alternativa se enfoca también al acompañamiento, es así que se concibe como: El acto de ofrecer asesoría continúa, mediante el desarrollo de estrategias y actividades de asistencia técnica mediante el cual una persona o equipo especializado ofrece asesoramiento permanente al docente y de ser necesario al director en temas relevantes de su práctica. Por último la evaluación desde una perspectiva formativa, es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su

propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Ministerio de Educación Nacional, 2008)

La alternativa de solución tiene un precedente en la experiencia exitosa de la Institución Educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” ubicada en el distrito de La Banda de Shilcayo, Tarapoto, provincia y región San Martín, relacionada a la línea de mejora denominada “Fortalecimiento del Consejo Académico”, en esa línea de acción se elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico a docentes, que estuvo a cargo del Consejo Académico Institucional; pero para la elaboración de dicho plan era indispensable tener bien claro la propuesta pedagógica, por lo que fue necesario actualizarla, socializarla y posteriormente coordinar con el conjunto docente su aplicación responsable en la práctica pedagógica diaria.

En la experiencia se presenta aspectos referidos a las responsabilidades de cada uno de sus actores que ayudan a mejorar la calidad educativa. El directivo tiene por responsabilidad garantizar el funcionamiento de la IE para concretizar sus metas y objetivos, gestionar el currículo promoviendo el trabajo en equipo, monitorear, acompañar y evaluar la práctica docente y los planes de mejora. Los docentes deben diagnosticar, planificar, ejecutar y evaluar de procesos y sus resultados de aprendizaje; los padres de familia deben trabajar en coordinación con los docentes para garantizar el logro de la competencia comprende textos escritos. Los estudiantes su rol fundamental es gestionar su propio aprendizaje, cumplir con sus tareas y mantener buenas relaciones interpersonales con todos los actores educativos.

La alternativa de solución enfocada fue a alcanzar una visión compartida de la IE de acuerdo a los procesos de gestión escolar y se orienta específicamente en los procesos PO03 fortalecer el desempeño docente en cuanto a desarrollar un trabajo colegiado y realizar acompañamiento pedagógico, asimismo directamente se vincula con el PS01. Administrar los recursos humanos concerniente a monitorear el desempeño y rendimiento y fortalecer capacidades docentes para lograr la visión de la I E que aspira ser una institución, con estudiantes en un buen nivel de logro, que practiquen valores en base a una sólida formación y desarrollen sus capacidades y habilidades que le permitan ser críticos, creativos y capaces de solucionar problemas y así contribuir al fortalecimiento de una sociedad competitiva libre y ecológica.

Es importante resaltar que el MAE, Marco del Buen Desempeño del Directivo, compromisos de Gestión Escolar y Gestión Curricular adquieren mayor sentido cuando se miran en conjunto en tanto no solo guardan estrecha relación entre sí, sino que el cumplimiento y desarrollo de cada uno de ellos permiten desarrollar una gestión escolar de calidad. La finalidad de la alternativa de solución es la mejora de la práctica docente y por ende, la mejora de los aprendizajes a través de dos acciones principales: acompañamiento docente y reuniones de interaprendizaje como mecanismos de conformación de comunidades profesionales de aprendizaje y un trabajo colegiado colaborativo.

El directivo, además de lo antes descrito, tiene que promover y sostener la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes, posibilitando encuentros para el intercambio de experiencias exitosas con docentes de la escuela y otras con características similares, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad como una retroalimentación formativa.

Las oportunidades de aprendizaje de la comunidad educativa, basadas en la creación y/o el fortalecimiento de espacios de reflexión sobre la propia práctica pedagógica que se considera en la propuesta de solución, específicamente en la matriz del plan de acción como espacios de participación desarrollaremos las siguientes actividades: jornadas de reflexión y autoformación, reuniones de intercambio de experiencias exitosas y trabajos colegiados, talleres de capacitación para el fortalecimiento del buen uso de materiales educativos, estrategias metodológicas para la comprensión de textos escritos y estrategias para gestionar un buen clima escolar. Por último el intercambio de experiencias se realizará con la comunidad profesional de aprendizaje de la Red Educativa.

Asimismo la alternativa de solución ha considerado actividades de medición de logros de aprendizaje que permitan evaluar la situación inicial y final, en relación a la evaluación de la práctica pedagógica y la gestión curricular, por lo que se ha considerado la aplicación de una prueba de entrada como diagnóstico y una prueba de salida para la verificación de logros de aprendizajes en los estudiantes en lo concerniente a la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación.

Para impulsar la mejora continua es necesario realizar una evaluación de tipo formativa en todo el año académico que permita reflexionar a los docentes el cambio

de actitud y desde esta perspectiva asegurar que el proceso educativo sea de calidad, por lo que el presente plan de acción está considerando evaluar el desempeño de la práctica docente mediante una perspectiva formativa mediante los tres tipos de evaluación como: una autoevaluación como estrategia de reflexión, una heteroevaluación referido a aquellos procesos de evaluación realizados por otras personas distintas y mediante la coevaluación como una actuación educativa que ayudan a mejorar las dificultades entre pares.

Esta alternativa es vulnerable a factores de riesgos como: la idea que tiene el docente que el MAE es una supervisión sancionadora o evaluación punitiva, las insuficientes visitas al aula para llevar a cabo el monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente por el directivo debido a la carga horaria, que no se sujeta a los protocolos establecidos. Para revertir esta situación se tiene que sensibilizar al docente que el MAE contribuye al desarrollo profesional y al nivel de cumplimiento de los objetivos del Marco del Buen Desempeño Docente.

Finalmente se considera que los logros de las actividades programadas en el Plan de Acción se medirán de acuerdo a los resultados de aprendizaje de los estudiantes, el desarrollo profesional de los docentes a través de las fichas de monitoreo y los informes del proceso de acompañamiento, el cambio de actitud docente en la práctica pedagógica, la buena gestión del clima escolar mediante la regulación positiva del comportamiento. Todo esto conllevará a evaluar el desarrollo evolutivo de la situación inicial presentada y la situación final del problema priorizado.

## 5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

### 5.1 Marco Conceptual

En este apartado desarrollaremos toda la parte conceptual referido a la alternativa de solución sobre monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente. La parte científica ayudará al líder pedagógico a fortalecer su capacidad técnica para sustentar la teoría y guiar al docente con diferentes estrategias, conduciendo de esta manera hacia niveles mayores de desempeño profesional. Todo esto se verá reflejado en el cumplimiento de manera eficiente y eficaz del Plan de Acción.

**5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación docente.** Después de un análisis realizado a la práctica pedagógica se debe tener en cuenta que dentro de la institución educativa se promueven tres procesos que deben ser tomados en cuenta como elementos relacionados con la práctica pedagógica. Por lo que el rol del director como líder pedagógico es garantizar la reflexión sobre la práctica pedagógica, con la finalidad de garantizar la mejora de los aprendizajes, el desarrollo de las capacidades del docente y una buena convivencia democrática.

**5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.** Sabiendo que el monitoreo pedagógico es importante para mejorar la práctica docente, y considerado como una actuación del liderazgo pedagógico, donde el directivo tendrá la tarea de diseñar, implementar y ejecutar actividades viables de monitoreo con la finalidad de mejorar las acciones diarias del profesor dentro de su aula. El monitoreo debe propiciar un espacio de diálogo y confianza para generar en el docente buenas relaciones interpersonales.

**5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.** Siendo responsabilidad del directivo recoger información de las fortalezas y dificultades de la práctica pedagógica; llamamos monitoreo pedagógico al proceso ordenado de recojo y análisis de información que evidencia la calidad de procesos pedagógicos que ocurren en el aula (Minedu, 2013). Es decir, el monitoreo es un proceso organizado para identificar logros y dificultades de la práctica docente a fin de perfeccionarla, posibilitando una toma de decisiones más objetiva (Minedu, 2014b)

Por tal motivo es necesario recoger las evidencias de los aspectos que dificultan el logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos. Las razones por las cuales se requiere monitorear la práctica pedagógica son: desconocimiento de las orientaciones metodológicas para el buen uso de materiales y recursos educativos, insuficiente monitoreo y acompañamiento a los docentes, uso de estrategias metodológicas inadecuadas y/o descontextualizadas en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación y por último las interrupciones y frecuentes quiebres a las normas de convivencia durante el desarrollo de las sesiones.

*5.1.1.1.2. Características de monitoreo pedagógico.* Según el texto del módulo 5 como características del monitoreo nos propone: que sea un proceso sistemático y planificado, que implique el recojo y análisis de información, que el punto de atención sean los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y que desemboque en toma de decisiones; en otras palabras estas características son pasos ordenados y previstos para recoger información dentro del aula mediante algunos instrumentos quienes permitirán analizar la información según los aspectos que causan el problema y de esta manera atender los procesos pedagógicos que desarrolla el docente. Todo esto conlleva al director a tomar decisiones oportunas para mejorar los aprendizajes en la competencia comprende textos escritos (Minedu, 2017a)

*5.1.1.1.3. Estrategias de monitoreo pedagógico.* El recojo de información durante el monitoreo pedagógico es importante para mejorar la práctica pedagógica y como se ha mencionado en varias oportunidades que no es exclusivo del director, menos cuando tiene aula a cargo, sin embargo contamos con estrategias de monitoreo que pueden utilizarse para hacerlo viable. Según el texto del módulo 5 (Minedu, 2017a) nos presenta estrategias importantes para el recojo de información como:

- *Visita al aula.* El líder pedagógico realiza las visitas al aula con la finalidad de recoger información mediante una observación sistemática de indicadores planificados y según las necesidades de los docentes. El propósito de la visita al aula es reconocer los progresos de los compromisos establecidos para mejorar la práctica pedagógica del docente.

- *Autogestión.* Es un proceso en el que los trabajadores participan activamente en las actividades o decisiones para un buen funcionamiento de la escuela, cada docente conoce cuáles son las actividades que aún no domina y los indicadores que tiene que

satisfacer para darse por logrado, entonces va tomando nota de su propio avance. Posteriormente las analizan y toman notas de las fortalezas y debilidades con la finalidad de compartir y tomar decisiones para poder revertir las dificultades encontradas. Estas estrategias permiten al director registrar información para realizar un análisis minucioso de los aspectos que son la causa del problema, con la finalidad de interpretarla y devolver la información al docente en base a lo estipulado en el Marco del Buen Desempeño Docente.

*5.1.1.1.4. Instrumentos de monitoreo pedagógico.* Considero instrumentos al conjunto de recursos para recoger información útil, oportuna y pertinente sobre el desarrollo de los procesos pedagógicos, se emplean de manera efectiva para el recojo de información en aula y permiten registrar las dificultades y fortalezas de la práctica docente en el proceso de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos; los más idóneos que consideramos son: la ficha de observación de clase, el cuaderno de campo y las rúbricas de observación de clase

- *Ficha de observación.* Es un instrumento que permite valorar el avance de los indicadores propuestos en cada aspecto que permiten atender y dar solución al problema priorizado. Estos aspectos que considera la ficha de observación son: uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje, uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje y gestión del clima escolar en la institución educativa.

- *Cuaderno de campo.* Es un block de notas en el cual se anotan de manera detallada observaciones, información y reflexiones que se suscitan dentro del aula teniendo en cuenta aspectos de la práctica docente. Permite el registro de aspectos de aprendizaje, de evaluación, de desempeño docente, de relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. También se puede incluir dibujos, bocetos, esquemas y cuadros.

- *Rúbricas.* Son pautas que permiten ubicar al docente evaluado en uno de los cuatro niveles de logro (Nivel I: insatisfactorio; nivel II: en proceso, nivel III satisfactorio y nivel IV: destacado; los niveles III y IV están basados en términos positivos, en otras palabras se enumeran las acciones positivas que el docente debe demostrar para ser ubicado en uno de ellos. Estos niveles exigen evidencias relacionadas al comportamiento de los estudiantes como: que sean respetuosos entre pares o que estén ocupados en actividades pedagógicas. En el nivel II se señala los

logros como las deficiencias que el docente realiza. Por último en el nivel I están los docentes que no demostraron ni siquiera los aspectos positivos del nivel II.

Los desempeños que se considera para recoger información y atender las causas que aqueja al problema sobre interrupciones y quiebres a las normas de comportamiento son: propicia un ambiente de respeto y proximidad es decir que el docente tiene que comunicarse con los estudiantes de manera respetuosa y transmitirles calidez y cordialidad dentro del aula, además estar atento a las necesidades afectivas o físicas para responder a ellas con empatía, también el desempeño regula positivamente el comportamiento de los estudiantes, es en donde el docente tiene que regular y redirigir el comportamiento inapropiado mediante mecanismos positivos para favorecer un buen comportamiento en los estudiantes.

**5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.** Es importante que el directivo realice un acompañamiento eficaz después de haber recopilado y analizado la información que se realizó durante el monitoreo, esta información se debe compartir con el docente en un clima de confianza, dándole a conocer sus fortalezas y permitiendo que el mismo haga una autocrítica de sus deficiencias y a partir de ello impulsar el proceso de cambio en la práctica docente.

*5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.* El acompañamiento demanda una serie de conocimientos y habilidades especiales que debe tener el director con la finalidad de hacer una interpretación de los resultados del monitoreo. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela” (Rodríguez-Molina, 2011).

Por consiguiente el desarrollo de capacidades docentes debe estar basado además, en los principios de independencia, participación, integralidad, igualdad y ética profesional del docente para gestionar una buena práctica pedagógica. Además el acompañamiento parte de la asistencia técnica, el diálogo y la reflexión crítica del docente sobre su práctica pedagógica.

*5.1.1.2.2. Estrategias de acompañamiento pedagógico.* Las estrategias del acompañamiento se adaptan de acuerdo a las necesidades de cada docente de la escuela. Si de lo que se trata es de identificar los desempeños con el fin de dinamizarlo en torno a las exigencias del currículo, es decir entender que los procedimientos que se utilicen no sean los mismos para uno u otro docente. Menos

aún, los docentes no pueden recibir la misma retroalimentación. Por ello, el directivo en su rol de acompañante necesita contar con un repertorio amplio de estrategias y recursos que puede utilizar con buen criterio. En ese sentido, las estrategias más pertinentes se detallan a continuación.

- *Círculos de interaprendizaje*. Son momentos de intercambio de experiencias y aprendizaje para docentes y directivos de la misma escuela o comunidad, cuya finalidad es abordar temas de interés común sobre el trabajo pedagógico. Además favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas a través de la discusión y reflexión. El CIA permite profundizar determinadas estrategias pedagógicas que han sido exitosas, exige un alto grado de participación de los asistentes, demanda el registro de ideas fuerzas de los participantes, así como los consensos que deriven de la reflexión.

- *Jornadas de autoformación docente*. Son aquellas que fortalecen las competencias docentes mediante la incorporación de conocimiento pedagógico relevante como respuesta, principalmente, a las necesidades de aprendizaje docente, cuyos instrumentos utilizados son: listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, hoja de planificación del evento, material de información o lectura pedagógica, portafolio docente, videos de situaciones pedagógicas.

- *Talleres de seguimiento*. Su ejecución de esta estrategia se caracteriza por que focaliza los aspectos de la práctica educativa o institucional que requieren mejorar. Los talleres de seguimiento requieren planificación participativa y un apoyo logístico que propicie la reflexión, la producción individual y colectiva, así como la identificación de indicadores que aporten información relevante sobre los resultados de los talleres. Estos talleres requieren de instrumentos como: listado de necesidades y demandas de aprendizaje docente, hoja de planificación del evento y material de información o lectura pedagógica.

**5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.** La evaluación del desempeño docente busca mejorar y transformar la práctica pedagógica en el aula en beneficio de los alumnos atendidos en la escuela, por ello, la evaluación docente tiene como característica principal de ser formativa. Se pone a disposición los criterios e instrumentos de evaluación que serán aplicados para valorar cada uno de los desempeños relacionados con las causas del problema, de modo que se propicie un ambiente de reflexión profesional sobre la práctica docente. Asimismo, los docentes

recibirán retroalimentación específica sobre su desempeño de modo que pueda reconocer sus fortalezas y oportunidades de desarrollo.

*5.1.1.3.1. Definición de evaluación del desempeño docente.* Desde una perspectiva formativa, la evaluación docente es un procedimiento de valoración de la práctica pedagógica sobre la base de evidencias, que busca propiciar en los docentes “la reflexión sobre su propio trabajo y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, así como identificar sus necesidades de aprendizaje y el desarrollo de competencias para la docencia” (Minedu 2008) De acuerdo a lo descrito se afirma que la evaluación docente por ser de carácter formativo el directivo debe aplicar instrumentos para valorar y propiciar la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica a partir de evidencias sobre las necesidades del desarrollo de las competencias del docente.

*5.1.1.3.2. Modelos de evaluación del desempeño docente.-* La evaluación del docente responde a dos propósitos: uno que establezcan los niveles de responsabilidad y que ayuden a los docentes a crecer profesionalmente. Según Valdés, citado por Almuñáz (2013) distinguen distintos modelos de evaluación de la práctica docente por lo que para implementar una buena evaluación al docente, como directivo he considerado los siguientes modelos referidos a la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación respectivamente.

- *Modelo centrado en los resultados obtenidos.* Este modelo ayudará al directivo a mirar lo que sucede en los estudiantes como consecuencia de lo que el profesor hace. Es decir se evalúa al docente mediante la comprobación de los aprendizajes, tasa de promoción y tasa de repitencia. Es decir, sobre los resultados alcanzados por sus estudiantes. Sin embargo, se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es cuestionable considerar al profesor como responsable absoluto del éxito de sus estudiantes, pues los resultados que obtienen los estudiantes son producto de múltiples factores, por lo que el docente no es el único responsable.

- *Modelo de evaluación a través de pares.* La evaluación entre pares (coevaluación) como estrategia que brinda información complementaria y permite diferenciar a los profesores de los distintos ciclos. La evaluación del desempeño docente se realiza también mediante pares ya que es un procedimiento mediante el cual los docentes de una institución educativa u otra externa, evalúan el desempeño de otros docentes. Este modelo de evaluación se plasma en que los pares son expertos en

los aspectos en la que el docente ejerce su actividad lo cual da pauta a una evaluación basada en la experiencia profesional de docentes que se desenvuelven en la misma área de conocimientos que el evaluado. Asimismo este modelo de evaluación se realiza haciendo uso de un instrumento para asegurar la objetividad de los resultados que se emiten.

- *Modelo de autoevaluación.* La autoevaluación permite conocer la percepción del profesor sobre su propia práctica, su postura dentro de la disciplina que ejerce, las dificultades que encuentra en su tarea, las metas que pretende alcanzar, entre otras cuestiones. Las ventajas de este modelo de evaluación docente son: que los docentes son los mejores jueces de su desempeño y aportan información que no es posible observar con otros modelos (percepción sobre el quehacer educativo, filosofía docente, etc.). Promover la autoevaluación es un ejercicio beneficioso para la mejora del docente y de las actividades que desarrolla. El modelo tiene diversas desventajas que pueden limitar su uso: si los objetivos de la evaluación no son claros o no se orientan a la formación, los docentes pueden completar las autoevaluaciones para “cumplir” formalidades o para complacer a las autoridades. (Minedu, 2017a)

*5.1.1.3.3. Instrumentos de evaluación del desempeño docente.* El director con la finalidad de promover la reflexión de la práctica pedagógica y garantizar el bienestar y aprendizaje exitoso de los estudiantes, considera necesaria y útil la aplicación de instrumentos de evaluación de manera válida, confiable y en el momento oportuno; para desarrollar una evaluación objetiva existen diversos tipos de instrumentos de recojo de información como por ejemplo: la lista de cotejo, en ella el líder pedagógico registra si el docente realiza o no la acción de cada una de las categorías evaluadas de acuerdo a los desempeños programados y la Escala de observación, este instrumento permite registrar sistemáticamente una serie de características a observar en los docentes de la escuela.

**5.1.2 Área Comunicación.** Como una de las áreas curriculares que nos propone el ministerio de educación cuya finalidad es desarrollar en los estudiantes un manejo correcto y adecuado de la lengua que le permitirá expresarse, comprender, procesar y producir mensajes con la finalidad de relacionarse con diversos contextos logrando una comunicación asertiva y empática. Todo esto permite al estudiante desarrollar sus capacidades comunicativas de hablar, escuchar, leer y escribir.

**5.1.2.1. Enfoque del área.** El enfoque del área de comunicación propuesto en nuestro país es el enfoque comunicativo textual. Este enfoque encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje. Nuestros estudiantes se comunican cada día en múltiples situaciones, en diversos actos comunicativos y en contextos específicos. En una comunicación real, en sus distintas variedades dialectales y en diferentes registros lingüísticos, los estudiantes emiten y reciben textos completos que responden a sus necesidades e intereses. (Minedu, 2009)

En tal sentido el enfoque del área nos da pautas como trabajar situaciones significativas para que el estudiante pueda intercambiar y compartir ideas, saberes, sentimientos y experiencias en situaciones comunicativas reales haciendo uso prioritario de textos completos, favoreciendo de esta manera el desarrollo de sus destrezas en la competencia comprende textos escritos. En este sentido la metodología del área de comunicación está orientada a desarrollar en cada estudiante sus capacidades comunicativas y meta cognitivas para favorecer que la comprensión y el valor de un texto como fuente de disfrute y hábito en su desarrollo integral.

**5.1.2.2. Competencia comprende textos escritos.** Según las rutas de aprendizaje versión 2015 nos dice: El estudiante comprende críticamente textos escritos de diversos tipos y complejidad en variadas situaciones comunicativas. Para ello, debe construir el significado de diversos textos escritos basándose en el propósito con que lo hace, en sus conocimientos, en sus experiencias previas y en el uso de estrategias específicas. Además, a partir de la recuperación de información explícita e inferida, y según la intención del emisor, evalúa y reflexiona para tomar una postura personal sobre lo leído (Minedu, 2015)

Es decir el estudiante para desarrollar la competencia comprende textos escritos debe hacerlo en variadas situaciones comunicativas, realizar un juicio autorregulatorio que le permite analizar, inferir, interpretar y evaluar diversos textos como: noticias, cartas, solicitudes, encuestas, cuentos, mensajes de texto, recetas, carteles, afiches, etc. Sabiendo que a lo largo de su escolaridad el estudiante deberá enfrentar textos de diversa complejidad, leerá con distintos propósitos los diversos tipos de texto, en donde cada finalidad de lectura y cada género textual demandan modos diferentes de encarar la tarea.

5.1.2.2.1. *Uso de los materiales y recursos educativos en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.* El uso de materiales y recursos educativos concretos en el aula es de suma importancia para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos de los estudiantes en los primeros grados. Esto obedece a que los estudiantes de estas edades tienen un pensamiento concreto, es decir, requieren de soportes físicos y tangibles para que a partir de actividades puedan iniciarse en el desarrollo de la observación, verbalización y simbolización, activando la imaginación. Los materiales concretos con los que cuenta la escuela para atender y revertir el problema de competencia comprende textos escritos son: como nos dice: (Minedu, 2012)

Sin embargo cabe aclarar que los materiales son instrumentos creados para facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje y los pueden utilizar tanto estudiantes como docentes y dentro de estos materiales encontramos los medios y los recursos que se diferencian en lo siguiente: los medios son materiales que han sido elaborados con una finalidad concreta y didáctica, como por ejemplo el libro de comunicación; por otro lado los recursos educativos son otro tipo de materiales que se usan para reforzar el contexto y se pueden utilizar en otros ámbitos, como podemos observar con la utilización de la TIC. Es decir los materiales engloban a los medios y los recursos educativos.

- *Los libros y cuadernos de trabajo.* Constituyen un recurso educativo importante para los estudiantes y el docente, porque su contenido permite usarlos especialmente durante la sesión de clase, ya sea para el recojo de saberes previos, la construcción de diferentes nociones, el desarrollo de la lectura y escritura, el reforzamiento de los aprendizajes y la ampliación de información. Los libros y cuadernos de trabajo son materiales impresos que contienen diversas actividades destinadas a favorecer la adquisición de conocimiento; estos textos están elaborados en base al Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular.

- *Repertorio Alfabético.* Son letras móviles conformadas por un conjunto de fichas de plástico que tienen impresas las grafías del alfabeto castellano. Este material es utilizado por los estudiantes para que formen palabras, frases y oraciones que estén relacionados con los textos que leen, con sus experiencias y situaciones cotidianas. También se elaborarán con ayuda de los padres de familia con la finalidad que todos los estudiantes cuenten de manera suficiente para el trabajo en el aula.

- *Kit de Lenguaje Integral*. Son cuentos para el disfrute de los estudiantes denominado “Comunicándonos con Textos” 1 y 2. Está compuesto por un conjunto de láminas plastificadas e impresas a todo color, que contienen cuentos, historias, leyendas, entre otros; con imágenes atractivas para los estudiantes. También, cuenta con tarjetas y máscaras de los personajes de las historias. Este material se utiliza en diferentes situaciones como: dramatizar historias o algunos de sus pasajes, la narración oral de nuevos cuentos, la presentación y descripción de personajes, entre otras estrategias para animar la lectura. Este material permite desarrollar la estrategia de interrogación de textos que nos propone las rutas de aprendizaje.

- *Tarjetas de Secuencias*. Son tarjetas de secuencia temporal denominadas “Ordenándolas Juntos” 1 y 2, plastificadas a todo color que contienen escenas de una secuencia narrativa. Las secuencias están formadas de 3 a 7 escenas o tarjetas. Con este material los alumnos tienen la oportunidad de desarrollar capacidades básicas para la lectura como: la orientación temporal, la construcción de secuencias lógicas, la narración oral de historias, entre otras. Además nos ayudan que los estudiantes puedan realizar inferencias a partir de las imágenes anteriores o posteriores de la secuencia.

- *Láminas Panorámicas*. Este material denominado “Comunicándonos con Imágenes” 1 y 2, son un conjunto de láminas plastificadas a todo color con diversas escenas relacionadas a la vida cotidiana de los niños y niñas de las diferentes regiones de nuestro país. Este material promueve que los niños y niñas expresen sus sentimientos, experiencias, ideas, gustos, opiniones en su lengua materna y una segunda lengua, según sea el caso. Además desarrolla otras capacidades vinculadas a la lectura y escritura, el parafraseo, la narración de historias, establecer relaciones lógicas entre los elementos de la imagen, inferir situaciones a partir de los indicios que se presentan, establecer comparaciones con su realidad personal, familiar y social, entre otras.

*5.1.2.2.2. Estrategias metodológicas para desarrollar la competencia comprende textos escritos*. Los estudiantes de nuestra escuela necesitan sentir confianza para expresar sus propias concepciones sobre la lectura, sin temor a ser criticados ni humillados. Por lo que los docentes tenemos que crear en nuestra aula y escuela, un clima respetuoso que les dé esa seguridad. También ofrecer oportunidades para que nuestros estudiantes puedan hacer una lectura eficiente en un ambiente letrado donde puedan acercarse a materiales escritos, y leer con distintos propósitos. Por eso se debe

organizar e implementar un ambiente letrado en el aula y la escuela como principal estrategias de lectura, también debemos contribuir con letrar la comunidad; este es un modo de acercarse a diversos textos.

Para poder dar solución al problema vamos a definir la estrategia como un plan sistemático, conscientemente adaptado y monitoreado para mejorar el desempeño de los estudiantes en su aprendizaje. Desde esta concepción presentamos un conjunto de estrategias que han sido organizadas según las competencias y capacidades que deberían desarrollar los estudiantes. Las estrategias que nos proporciona las rutas de aprendizaje y que hemos considerado pertinente para atender la competencia comprende textos escritos son las siguientes:

Interrogación de textos, citado en las rutas del aprendizaje esta estrategia consiste en promover el esfuerzo del niño como lector activo para construir significado. Nuestros niños tienen la oportunidad de ponerse en contacto con todos los detalles que acompañan el texto impreso. Esto permite identificar, por ejemplo, sus características físicas, tipo de letra y tamaño, colores, ilustraciones y otras claves o indicios que acompañan a cada tipo de texto. Esta estrategia aprovecha la tendencia natural de los niños a explorar, orientándola hacia la interrogación de diversos textos escritos, con el fin de acceder a su significado, formulando hipótesis a partir de las claves o indicios; los cuales permitirán hacer anticipaciones sobre el significado del texto, y luego, confirmar o rechazar las hipótesis planteadas al interactuar con el texto.

Otra estrategia es leemos textos expositivos, esta estrategia permite al estudiante relacionarse con diversos tipos de textos ya que los textos expositivos ocupan una variedad de textos de circulación social. La información de estos textos lo encontramos en: afiches, trípticos, noticias, una nota enciclopédica o científica. Además se caracterizan por tener una estructura variada, tienen información veraz, emplean palabras o léxico preciso, pueden ir en un esquema o gráfico y presentan títulos, subtítulos, frases subrayadas o en negrita, cuadros, etc.

Y por último la estrategia leemos textos predecibles, la estrategia consiste en crear condiciones de lectura con niños que inician un proceso de alfabetización mediante de textos repetitivos en frases o palabras que además suelen ser divertidos para los estudiantes. Estos textos pertenecen al tipo de libros de ficción, cuyas características son las repeticiones en su contenido y, algunas veces, también por acumulaciones y rima. Además permiten que los lectores puedan predecir lo que sucederá en el texto.

El propósito de esta estrategia es que los niños disfruten de este tipo de textos que les ayude a predecir lo que está escrito por las características que posee. (Minedu, 2015)

*5.1.2.2.3. Estrategias para gestionar una buena convivencia escolar en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos.* Es vital considerar algunos aspectos sobre clima escolar ya que sabemos que es un elemento que ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y los aprendizajes. La noción de convivencia escolar según el texto del módulo 3. Participación y clima institucional nos dice: Es la dimensión relacional de la vida escolar; es decir a la manera como se construye las relaciones interpersonales en la escuela como parte de su misión pedagógica. Se trata de un concepto propiamente pedagógico que destaca el valor formativo, preventivo y regulador que pueden tener las relaciones interpersonales en la escuela. De ahí que la convivencia escolar incluya y trascienda lo que tradicionalmente se ha denominado disciplina escolar (Minedu, 2017b)

Según el texto del módulo 3. Participación y clima institucional, una de las estrategias que considera es Gestionando Conflictos, sabiendo que un conflicto es una situación en el cual dos o más personas perciben que el otro no le permite alcanzar sus metas, intereses o necesidades. Esta estrategia de gestionar positivamente los conflictos significa buscar que las diferentes partes involucradas ganen con los acuerdos que se lleguen, sin embargo, esto no es posible en todos los casos. Según esto existen cinco formas de abordar los conflictos, estas son:

Dominante o competitivo: es cuando se da privilegio a los intereses y necesidades de una de las partes, sin tomar en cuenta los de la otra persona. Otro abordaje es el complaciente, es cuando existe baja preocupación por uno y alta por la otra parte. Se privilegian los intereses y necesidades de la otra parte. También el evasivo cuando se evita afrontar el conflicto y no se busca satisfacer los intereses y necesidades de ninguna de las partes. Otro de los abordajes es el comprometedor, cuando se permite que la otra parte satisfaga algo de sus intereses y necesidades, más no existe un compromiso suficiente con el bien común y por último el colaborador este es el abordaje ideal ya que supone reconocer que los intereses y necesidades de la otra parte pueden ser también legítimos, esto se trabaja en busca del bien común de ambas partes.

*5.1.2.3. Capacidades de la competencia comprende textos escritos.-* Teniendo en cuenta que para lograr una competencia es necesario movilizar una serie de

capacidades en el desarrollo de la sesión de clase. Según la R.M. N° 199-2015-MINEDU, Que modifica el diseño curricular nacional 2009 considera las siguientes capacidades: se apropia del sistema de escritura, recupera información de diversos textos escritos, reorganiza información de diversos textos escritos, infiere el significado de los textos escritos y reflexiona sobre la forma, contenido y contexto de los textos escritos. Estas capacidades son aquellos saberes cognitivos y actitudinales que el estudiante desarrolla para lograr la competencia comprende textos escritos.

**5.1.2.4. Procesos didácticos para la comprensión de textos escritos.** Según las rutas de aprendizaje para lograr la competencia comprende textos escritos se hace relevante desarrollar secuencialmente sus procesos didácticos durante la sesión de clase. Los procesos didácticos son: antes de la lectura, durante la lectura y después de la lectura. Las acciones que se realiza en cada uno de los procesos didácticos se muestran a continuación:

- *Antes de la lectura.* Durante el primer proceso didáctico el estudiante debe: exponer el propósito de lectura, ¿para qué vamos a leer?, elaborar anticipaciones y expectativas sobre el texto a partir de indicios como imágenes, título, tipo de texto, tapa, contratapa, solapa y otras características del texto o de su soporte, y por último hablar y anotar los conocimientos previos del estudiante que tiene acerca del tema.

- *Durante la lectura.* En este proceso debe: leer de manera global, individual y silenciosa o con ayuda del docente, elaborar predicciones apoyado en la información explícita que brinda el texto, inferir mientras se lee, estableciendo relaciones entre las ideas y establecer relaciones entre referentes. Así como también es necesario identificar palabras no conocidas y deducirlas de acuerdo al contenido del texto.

- *Después de la lectura.* El estudiante durante este proceso debe: dialogar con sus compañeros para intercambiar ideas y comparar su comprensión, relatar lo que se ha leído y también expresar lo comprendido en otros lenguajes, para observar si el lector entendió.

## 5.1 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa relacionada con la alternativa de solución se denomina: “Fortalecimiento del Consejo Académico”, en esa línea de acción se elaboró, ejecutó y evaluó un Plan de Acompañamiento Pedagógico a docentes, que estuvo a cargo del Consejo Académico Institucional; La experiencia se desarrolló en la institución educativa N° 0523 “Luisa del Carmen del Águila Sánchez” perteneciente al distrito de La Banda de Shilcayo, Tarapoto, provincia y región San Martín.

Los niveles que atiende son inicial, primaria y secundaria. En el año 2012 al inicio del trabajo de mejoramiento de la calidad educativa tenía en total 718 estudiantes: 92 en inicial, 448 en primaria y 178 en secundaria; más del 70% de escolares tenían problemas de aprendizaje, esto se reflejaba en las bajas calificaciones, en el alto índice de reprobación y de deserción escolar, además era notable el marcado desinterés de los estudiantes; sin embargo, mostraban entusiasmo y buena predisposición por las actividades artísticas y deportivas, lo que siempre hemos considerado como una de nuestras fortalezas. Los docentes que laboraron en ese año eran 37 de los cuales 30 estuvieron en calidad de nombrados y 7 en calidad de contratados.

Además, se podía notar que aproximadamente el 80% de docentes se encontraban desmotivados con poca predisposición para trabajar de manera comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa. Para dar solución a dicho problema se marcaron cuatro líneas de acción como: Sensibilización a la comunidad educativa con respecto al problema del bajo rendimiento académico, formación y capacitación a la comunidad educativa, fortalecimiento del consejo académico y enriquecimiento del centro de recursos tecnológicos e incentivar su uso adecuado.

Las actividades o acciones desarrolladas durante esta experiencia fueron: actualización y socialización de la propuesta pedagógica institucional, capacitación docente sobre estilos de aprendizaje y constructivismo y por último la elaboración, socialización y ejecución del Plan de Acompañamiento a Docentes. Los logros más significativos alcanzados luego de esta experiencia fueron: trabajar con un norte y en sintonía con toda la comunidad educativa, reflexionar permanentemente sobre nuestra práctica pedagógica para identificar nuestras debilidades y fortalezas, intervenir en el mejoramiento de la enseñanza aprendizaje.

## **6. Diseño de Plan de Acción**

### **6.1 Objetivos**

Para hacer realidad la propuesta de solución se ha tenido que elaborar un objetivo general y tres específicos que guíen y orienten el logro del propósito del plan de acción. Los objetivos propuestos están enmarcados en la atención de las causas que generan el problema, cumpliendo estos objetivos se verá revertido el problema del nivel insatisfactorio en el logro de los aprendizajes de la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación,

#### **6.1.1 Objetivo general**

Mejorar la práctica pedagógica para el desarrollo de la competencia comprende textos escritos mediante la ejecución de un Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación que responda a las necesidades y demandas de los docentes de la Institución Educativa N° 82081 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco - UGEL Otuzco – La Libertad.

#### **6.1.2 Objetivos específicos**

- Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula y autogestión para recoger información sobre los medios y recursos educativos, estrategias metodológicas en comprensión de textos escritos, normas de convivencia y medidas reguladoras.
- Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación y la gestión de las normas de convivencia en el aula.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el progreso de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación y la gestión de las normas de convivencia en el aula.

## 6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa propuesta radica en la implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica docente del III ciclo en el área de Comunicación, con la finalidad de alcanzar buenos aprendizajes en la competencia comprende textos escritos; su ejecución implica poner en práctica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el desarrollo de la competencia. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre los procesos didácticos y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del directivo con el fin de ofrecer el soporte técnico requerido a los docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas.

La propuesta de solución radica su fundamento en la siguiente normativa formativa: el Marco del Buen Desempeño Docente y Directivo, R.M. N° 657-2017-MINEDU “Normas y orientaciones para el desarrollo de las actividades del inicio del año escolar 2018” y los módulos desarrollados en la segunda especialidad en gestión escolar con liderazgo pedagógico; estos documentos van ayudar a optimizar la práctica pedagógica de los docentes y por ende mejorar los aprendizajes de los estudiantes. La evaluación que se considera es en base a una autoevaluación mediante la autogestión, coevaluación de observación entre pares y la heteroevaluación visita al aula para aplicar las rúbricas y evaluar a los estudiantes.

El impacto de la propuesta de solución radica en el fortalecimiento del desempeño profesional del docente, el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa y por ende a mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes. La matriz del plan de acción que se presenta a continuación, considera la propuesta de solución denominada: Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica al docente del III ciclo, también considera los objetivos específicos que se logran durante la atención del plan de acción y por último hemos determinado los indicadores, metas, estrategias, actividades, responsable y cronograma teniendo en cuenta las situaciones de los docentes y la escuela.

| ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | INDICADORES   | METAS   | ESTRATEGIAS  | ACTIVIDADES  | RESPONSABLES | CRONOGRAMA |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|--|---|---|--|--|--------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
|  |  |   |   |  |  |              | M          | A | M | J | J | A | S | O | N |   |   |  |
| Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica, del docente en la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación. | Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula y autogestión para recoger información sobre los medios y recursos educativos, estrategias metodológicas en comprensión de textos escritos, normas de convivencia y medidas reguladoras. | Número de visitas al aula para recoger información. | 3 visitas al aula para recoger información sobre Uso de medios, materiales, estrategias metodológicas y gestión del clima en el aula. | Realización de visita al aula con énfasis en el uso de materiales, recursos, estrategias metodológicas y gestión del clima en el aula. | 1.1 Jornada de sensibilización para la presentación del plan de acción y la importancia del monitoreo en la II.EE. | Directivo    | x          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|  |  |   |   |  | 1.2 Reunión para la revisión de los instrumentos y cronograma de monitoreo.  | Directivo    | x          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|  |  |   |   |  | 1.3 Visita al aula: diagnóstico (primera visita)   | Directivo    |            | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|  |  |   |   |  | 1.4 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.   | Directivo    |            | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|  |  |   |   |  | 1.5 Visita al aula para realizar la segunda y tercera sesión de clase.   | Directivo    |            |   |   |   |   |   | x |   |   | x |   |  |
|  |  |   |   |  | 1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda y tercera visita.                                     | Directivo    |            |   |   |   |   |   |   |   | x |   | x |  |

|  |  |  |   |   |   |           |   |  |   |   |  |  |   |   |   |  |
|--|--|--|---|---|---|-----------|---|--|---|---|--|--|---|---|---|--|
|  |  | Número de jornadas de autogestión.   | 2 jornadas de autogestión.                      | Autogestión: jornadas de intercambio de experiencias. | 2.1 Auto-aplicación de ficha de monitoreo   | Directivo |   |  | x |   |  |  |   | x |   |  |
|  |  |  |   |   | 2.2 Análisis de las fichas de monitoreo   | Directivo |   |  | x |   |  |  |   | x |   |  |
|  | Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación y la gestión de las normas de convivencia en el aula. | Número sesiones de acompañamiento mediante los círculos de interaprendizaje. | 04 CIAS referente al acompañamiento pedagógico. | Conformación de círculos de interaprendizaje.         | 3.1 Reunión de sensibilización para establecer el cronograma y horario de las CIAS. | Directivo | x |  |   |   |  |  |   |   |   |  |
|  |  |  |   |   | 3.2 Realización de las sesiones de acompañamiento 1,2, 3 y 4.                       | Directivo |   |  | x | x |  |  | x |   | x |  |
|  |  | Número de jornadas de autoformación docente.                                 | 3 jornadas de autoformación docente.            | Realización de jornadas de autoformación docente.     | 4.1 Reunión para, establecer la temática, de autoformación docente.                 | Directivo | x |  |   |   |  |  |   |   |   |  |
|  |  |  |   |   | 4.2 Sistematización de temas referidos a mejorar la competencia.                    | Directivo |   |  | x |   |  |  |   |   |   |  |
|  |  |  |   |   | 4.3 Visualización de videos sobre los desempeños 5 y 6. (rúbricas)                  | Directivo |   |  | x |   |  |  |   | x |   |  |
|  |  |  |   |   | 4.4 Realización de las reuniones colegiadas 1, 2 y 3                                | Directivo |   |  |   | x |  |  | x |   | x |  |





## **7. Plan de Monitoreo y Evaluación**

El plan de monitoreo y evaluación del plan de acción es muy importante para garantizar el logro de los objetivos formulados, puesto que permitirá descubrir oportunamente carencias, dificultades y/o necesidades de reajuste de las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades durante el proceso de implementación, con el fin de tomar decisiones que permitan continuar, modificar o excluir las acciones o actividades programadas en la etapa de diseño del Plan de Acción. El Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción se presenta mediante una matriz que entre sus principales componentes contiene:

Para lograr que los objetivos se cumplan se han elaborado indicadores que medirán el nivel de avance de cada objetivo propuesto, estos indicadores se están determinando de manera cuantitativa tomando como referencia el monitoreo, acompañamiento y evaluación, además el plan considera estrategia que apuntan a desarrollar el plan de acción, estas tienen actividades que determinarán el nivel de implementación de cada una de ellas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del plan de acción.

Las evidencias e instrumentos, están referidos a los medios de verificación que tendremos para sustentar el nivel de logro determinado en el plan de acción, también los recursos que son el soporte físico para llevar a cabo el plan de acción y por último el 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 se pretende alcanzar en un 100% las actividades planificadas. A continuación, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente plan de acción:

| OBJETIVOS  | INDICADORES   | ESTRATEGIAS  | ACTIVIDADES  | ACTORES             | NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN TRIMESTRAL |   |   |   |   |   | EVIDENCIA  | INSTRU_ MENTOS   | RECURSOS                                      | % DE LOGRO DE META        |
|--|---|--|--|---------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|--|------------------|---|---------------------------|
|  |   |  |  |                     | 0                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5   |  |                  |   |                           |
| Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula y autogestión para recoger información sobre los medios y recursos educativos, estrategias metodológicas en comprensión de textos escritos, normas de convivencia y medidas reguladoras. | Número de visitas al aula para recoger información. | Realización de visita al aula con énfasis en el uso de materiales, recursos, estrategias metodológicas y gestión del clima en el aula. | 1.1 Jornada de sensibilización para la presentación del plan de acción y la importancia del monitoreo en la II.EE. | Directivo docentes. | x                                  |   |   |   |   |   | Actas Control de asistencia.                               | Lista de cotejo. | Plan de acción PEI. PAT. MDDD Módulos MINEDU. | 100 % de visitas logradas |
|  |   |  | 1.2 Reunión para la revisión de los instrumentos y cronograma de monitoreo.  | Directivo docentes. | x                                  |   |   |   |   | Actas. Control de asistencia. Plan de monitoreo.    | Plan de monitoreo. Papel. Laptop. Libro de actas impresora |                  |   |                           |
|  |   |  | 1.3 Visita al aula: diagnóstico (primera visita).  | Directivo docentes. | x                                  |   |   |   |   | Ficha de monitoreo. Fotografías. Cuaderno de campo. | Lapicero Cámara fotográfica                                |                  |   |                           |
|  |   |  | 1.4 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.   | Directivo docentes. | x                                  |   |   |   |   | Informe de resultados. Anexos de visita.            | Papel. Laptop Impresora. Fotocopias.                       |                  |   |                           |

|   |  |   |   |                     |   |  |  |  |  |   |                  |  |                                |
|---|--|---|---|---------------------|---|--|--|--|--|---|------------------|--|--------------------------------|
|   |  |   | 1.5 Visita al aula para realizar la segunda y tercera sesión de clase.              | Directivo docentes. | x |  |  |  |  | Ficha de monitoreo.<br>Fotografías.<br>Cuaderno de campo. |                  | Lapicero<br>Lápiz.<br>Cámara fotográfica       |                                |
|   |  |   | 1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda y tercera visita.      | Directivo docentes. | x |  |  |  |  | Informe de resultados.<br>Anexos de visita.               |                  | Papel<br>Laptop.<br>Impresora.<br>Fotocopias.  |                                |
|   | Número de jornadas de intercambio de experiencias.                           | Autogestión: jornadas de intercambio de experiencias. | 2.1 Auto-aplicación de ficha de monitoreo.  | Docente.            | x |  |  |  |  | Ficha de monitoreo  | Lista de cotejo  |  |                                |
|   |  |   | 2.2 Análisis de las fichas de monitoreo.  | Directivo docentes. | x |  |  |  |  | Cuaderno de campo   |                  |  |                                |
| Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico | Número sesiones de acompañamiento mediante los círculos de interaprendizaje. | Conformación de círculos de interaprendizaje.         | 3.1 Reunión de sensibilización para establecer el cronograma y horario de las CIAS. | Directivo docentes. | x |  |  |  |  | Actas Registro de asistencia.<br>Fotografías              | Lista de cotejo. | Papel Cuaderno de asistencia<br>Libro de actas | 90 % de asistencia a los CIAS. |
|   |  |   | 3.2 Realización de las sesiones de acompañamiento 1,2, 3 y 4.                       | Directivo docentes. | x |  |  |  |  | Actas.<br>Fotografías.<br>Registro de asistencia.         |                  | Rúbricas.                                      |                                |
|   | Número de jornadas de  | Realización de jornadas de                            | 4.1 Reunión para, establecer la   | Directivo docentes. | x |  |  |  |  | Actas Registro de   | Lista de cotejo. | Papel  |                                |

|  |   |                              |  |                     |   |  |  |  |  |  |                       |                                   |                             |
|--|---|------------------------------|--|---------------------|---|--|--|--|--|--|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación y la gestión de las normas de convivencia en el aula. | autoformación docente   | autoformación docente.       | temática, de autoformación docente.  |                     |   |  |  |  |  | asistencia Cronograma. Horarios. Fotografías | Escala de valoración. | Libro de actas                    | 75 % de jordanas realizadas |
|  |   |                              | 4.2Recopilación y sistematización de temas referidos a mejorar la competencia. | Directivo docentes. | x |  |  |  |  | Folletos, Separatas. Tríptico.               |                       | Papel Laptop impresora.           |                             |
|  |   |                              | 4.3Visualización de videos sobre los desempeños 5 y 6. (rúbricas)              | Directivo docentes. | x |  |  |  |  | Registro de asistencia.                      |                       | Laptop Televisor DVD              |                             |
|  |   |                              | 4.4 Realización de las reuniones colegiadas 1, 2 y 3                           | Directivo docentes. | x |  |  |  |  | Registro de asistencia Fotografías.          |                       | Papel. Laptop. Televisor. Cámara. |                             |
| Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el   | Número de evaluaciones al docente durante el año sobre su trabajo pedagógico. | Autoevaluación: autogestión. | 5.1Programación para la aplicación de los instrumentos.                        | Directivo docentes. | x |  |  |  |  | Registro de asistencia.                      | Lista de cotejo.      | Papel Orientaciones.              | 100% de docentes evaluados. |
|  |   |                              | 5.2Aplicación de los instrumentos de evaluación.                               | Docentes.           | x |  |  |  |  | Ficha de monitoreo. Fotografías.             | Rúbrica.              | Lapicero Cuaderno de campo        |                             |

|   |  |   |   |                     |   |  |  |  |  |  |  |                       |   |                              |
|---|--|---|---|---------------------|---|--|--|--|--|--|--|-----------------------|---|------------------------------|
| progreso de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación y la gestión de las normas de convivencia en el aula. |  |   | 5.3 Análisis e información de los resultados                    | Directivo docentes. | x |  |  |  |  |  | Informes de resultados.                                      |                       | Papel Laptop Impresora                    |                              |
|   | Número de coevaluación.  | Coevaluación: observación entre pares.                      | 6.1 Aplicación de ficha de monitoreo entre pares.               | Docentes.           | x |  |  |  |  |  | Ficha de monitoreo. Fotografías.                             | Lista de cotejo.      | Lapicero. Fotocopias.                     | 100 % de docentes evaluados. |
|   |  |   | 6.2 Socialización y análisis de los resultados obtenidos.       | Directivo docentes. | x |  |  |  |  |  | Informe de resultados. Fotografías.                          |                       | Laptop. Impresora.                        |                              |
|   | Número de evaluaciones al desempeño de cada docente durante el año | Heteroevaluación: visita al aula para aplicar las rúbricas. | 7.1 Socialización de los instrumentos para evaluar el desempeño | Directivo docentes. | x |  |  |  |  |  | Registro de asistencia Instrumentos Elaborados. Fotografías. | Lista de cotejo.      | Papel Laptop Impresora Manual de rúbricas | 100% de docentes evaluados.  |
|   |  |   | 7.2 Aplicación de los instrumentos de desempeño                 | Directivo.          | x |  |  |  |  |  | Rubrica con evidencias Fotografías                           | Escala de valoración. | Papel Lapiceros Cuaderno de campo         |                              |
|   |  |   | 7.3 Revisión y análisis del portafolio docente.                 | Directivo.          | x |  |  |  |  |  | Fotografías. Portafolio docente.                             | Rúbricas.             | Portafolio docente. Fotocopias.           |                              |
|   |  |   | 7.4 Análisis de la información recogida y comunicación de los   | Directivo.          | x |  |  |  |  |  | Informe de resultados. Fotografías                           |                       | Papel. Laptop. Impresora.                 |                              |

|   |  |  |                     |   |  |  |  |  |  |  |                                     |                       |  |                                |                                  |
|---|--|--|---------------------|---|--|--|--|--|--|--|-------------------------------------|-----------------------|--|--------------------------------|----------------------------------|
|   |  |  | resultados.         |   |  |  |  |  |  |  |                                     |                       |  |                                |                                  |
| Número de evaluaciones a los estudiantes. | Heteroevaluación: visita al aula para evaluar a los estudiantes. | 8.1Elaboración de la evaluación diagnóstica y de salida. | Directivo docentes. | x |  |  |  |  |  |  | Evaluación diagnóstica y de salida. | Escala de valoración. | Papel. Laptop. Impresora. Textos del MED. Pruebas ECE. | 100% de estudiantes evaluados. |                                  |
|   |  | 8.2Aplicación de evaluación diagnóstica y de salida.     | Directivo.          | x |  |  |  |  |  |  | Fotografías Pruebas desarrolladas.  | Lista de cotejo.      | Rúbricas de observación.                               |                                | Lápiz. Pruebas objetivas. Reloj. |
|   |  | 8.3Sistematización y socialización de resultados.        | Directivo.          | x |  |  |  |  |  |  | Informes Registro de logros.        | Prueba escrita.       | Papel Laptop impresora                                 |                                |                                  |

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

### Leyenda

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

Concluyentemente la implementación del plan de acción de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica de los docentes en la competencia produce textos escritos en el área de comunicación de la Institución Educativa N° 82081 del caserío de César Vallejo, puede traer ciertos riesgos que interfieran en la ejecución del plan, los actores educativos son diversos y muchas veces influyen en ella. Los riesgos que se pueden presentar y las medidas a adoptarse están propuestas en el siguiente cuadro.

| <b>OBJETIVO ESPECIFICO</b>   | <b>RIESGOS</b>   | <b>MEDIDAS A ADOPTARSE</b>   |
|--|--|--|
| Monitorear la práctica docente en el área de Comunicación a través de las visitas al aula y autogestión para recoger información sobre los medios y recursos educativos, estrategias metodológicas en comprensión de textos escritos, normas de convivencia y medidas reguladoras.                                 | Docentes que no acepta el monitoreo.<br><br>Huelga magisterial.<br><br>Cambio constante de docentes (licencias y programas estratégicos).    | Sensibilizar a docentes que se resistan al monitoreo.<br><br>Reprogramación concensuada de las actividades de monitoreo en caso de huelga o licencia de la docente.<br><br>Implementación de nuevo cronograma y horarios de visitas.     |
| Acompañar la práctica docente en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el desarrollo de la competencia comprende textos escritos en el área de comunicación y la gestión de las normas de convivencia en el aula. | Docentes no disponen de un tiempo adicional para la reflexión.<br><br>Acatamiento de huelga magisterial.<br><br>Fuertes lluvias y granizada. | Negociar con docentes sobre horarios flexibles para su participación en el acompañamiento.<br><br>Reprogramación de fechas de monitoreo en concenso.<br><br>Planificación de mecanismos de comunicación para un acompañamiento efectivo. |
| Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el progreso de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación y la gestión de las normas de convivencia en el aula.   | Visitas inopinadas de autoridades o representantes de instituciones públicas.<br><br>Docentes se rehusan a ser evaluados                     | Reprogramación de fecha para la evaluación del desempeño.<br><br>Jornadas de reflexión para sensibilizar al docente que la evaluación es formativa.  |

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

## 8. Presupuesto

La elaboración del presupuesto del plan de acción permite la proyección y estimación de los recursos financieros destinados en la puesta en marcha del mismo. Este cuadro presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas del plan de acción; también considera el periodo en donde se considera el lapso de tiempo que se está destinando para cada actividad, en la columna denominada costos se precisa el monto en soles que se invertirá en la realización de cada actividad planificada y finalmente las fuentes de financiamiento que nos ayudarán a cubrir los gastos para la ejecución del plan de acción de manera integral, además permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia del presupuesto.

El cuadro que se presenta sobre el presupuesto ayudará hacer realidad el plan de acción denominado: implementación de monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente, es importante porque prevee los recursos económicos con la finalidad de contar con los materiales necesarios para la ejecución de las actividades programadas en el plan de acción. El presupuesto se sustenta en el D.S. N° 028-2009-ED, que aprueba el reglamento de gestión de recursos propios y actividades empresariales en las instituciones educativas públicas, la cual especifica la utilización de los recursos propios. El cuadro contiene actividades, periodo, costos y fuentes de financiamiento.

| ACTIVIDADES   | PERIODO                  | COSTOS   | FUENTES DE FINANCIAMIENTO |
|---|--------------------------|----------|---------------------------|
| 1.1 Jornada de sensibilización para la presentación del plan de acción y la importancia del monitoreo en la I.I.EE. | Segunda semana de marzo. | S/ 1.00  | Recursos propios          |
| 1.2 Reunión para la revisión de los instrumentos y cronograma de monitoreo.   | Tercera semana de marzo. | S/ 0.50  | Recursos propios          |
| 1.3 Visita al aula: diagnóstico (primera visita)  | Primera semana de abril. | S/ 0.20. | Cuota APAFA               |
| 1.4 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.  | Segunda semana de abril  | S/ 1.50. | Cuota APAFA               |
| 1.5 Visita al aula para realizar la segunda y tercera sesión de clase.  | Primera semana de julio. | S/ 0.40. | Cuota APAFA               |

|   |   |          |  |
|---|---|----------|--|
|   | Primera semana de octubre.  |          |  |
| 1.6 Procesamiento y comunicación de resultados de la segunda y tercera visita.      | Primera semana de julio.<br>Primera semana de octubre.              | S/ 3.00. | Cuota APAFA  |
| 2.1 Auto-aplicación de ficha de monitoreo.  | Tercera semana de mayo y setiembre.                                 | S/ 3.00. | Recursos propios   |
| 2.2 Análisis de las fichas de monitoreo.  | Tercera semana de mayo y setiembre.                                 | S/ 3.00. | Recursos propios   |
| 3.1 Reunión de sensibilización para establecer el cronograma y horario de las CIAS. | Segunda semana de marzo.  | S/ 4.00  | Convenio con los padres de familia                       |
| 3.2 Realización de las sesiones de acompañamiento 1,2, 3 y 4.                       | En la primera semana de los meses de mayo, junio, agosto y octubre. | S/ 10.00 | Cuota APAFA  |
| 4.1 Reunión para, establecer la temática, de autoformación docente.                 | Segunda semana de marzo.  | S/ 0.50  | Recursos propios   |
| 4.2 Sistematización de temas referidos a mejorar la competencia.                    | Primera semana de abril.  | S/ 10.50 | Cuota APAFA  |
| 4.3 Visualización de videos sobre los desempeños 5 y 6. (rúbricas)                  | Segunda semana de mayo y setiembre.                                 | Ninguno  | Ninguno  |
| 4.4 Realización de las reuniones colegiadas 1, 2 y 3.                               | Tercera semana de junio, agosto y octubre.                          | S/ 15.00 | Convenio con Lácteos CIPEN del caserío de César Vallejo. |
| 5.1 Programación para la aplicación de los instrumentos.                            | Segunda semana de mayo.   | S/ 1.00. | Cuota de APAFA   |
| 5.2 Aplicación de los instrumentos de evaluación.                                   | Tercera semana de mayo.   | S/ 1.00  | Cuota de APAFA   |
| 5.3 Análisis e información de los resultados.                                       | Primera semana de junio.  | Ninguno  | Ninguno  |
| 6.1 Aplicación de ficha de monitoreo entre pares.                                   | primera semana de mayo  | S/ 1.00  | Recursos propios   |

|   |                                      |         |                  |
|---|--------------------------------------|---------|------------------|
| 6.2 Socialización y análisis de los resultados obtenidos.                 | Primera semana de mayo.              | S/ 3.00 | Recursos propios |
| 7.1 Socialización de los instrumentos para evaluar el desempeño.          | Primera semana de octubre.           | Ninguno | Ninguno          |
| 7.2 Aplicación de los instrumentos de desempeño.                          | Segunda semana de octubre.           | Ninguno | Ninguno          |
| 7.3 Revisión y análisis del portafolio docente.                           | Tercera semana de octubre.           | Ninguno | Ninguno          |
| 7.4 Análisis de la información recogida y comunicación de los resultados. | Cuarta semana de octubre.            | S/ 3.00 | Recursos propios |
| 8.1 Elaboración de la evaluación diagnóstica y de salida.                 | Segunda semana de marzo.             | S/ 1.00 | Recursos propios |
| 8.2 Aplicación de evaluación diagnóstica y de salida.                     | Tercera semana de marzo y noviembre. | S/ 4.50 | Recursos propios |
| 8.3 Sistematización y socialización de resultados.                        | Cuarta semana de abril y noviembre.  | S/ 2.00 | Recursos propios |

Figura 7. Cuadro de Presupuesto del Plan de Acción.

## **9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción**

Durante el proceso de formación en el Diplomado de Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, el desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitieron brindar el sustento teórico y las orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar, el ejercicio del liderazgo pedagógico y la capacidad para gestionar la convivencia escolar, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje de la competencia comprende textos escritos en el área de Comunicación y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 82081.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió al directivo empoderarse de estrategias para la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa con la finalidad de identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se identificó como problema el nivel insatisfactorio en el logro de aprendizaje en la competencia comprende textos escritos del área de Comunicación, de los estudiantes del III ciclo de EBR de la IE N° 82081 del distrito de Agallpampa, provincia de Otuzco, UGEL Otuzco – La Libertad.

En el Módulo 1 se pudo ir asumiendo con mayor compromiso los procesos necesarios para la construcción y formulación de la visión institucional, además de la formulación de alternativas de solución acordes al problema priorizado, en este caso el nivel insatisfactorio en el logro de la competencia comprende textos escritos. En el desarrollo del Módulo 2, permitió analizar cada uno de los procesos involucrados en la gestión asumida por el líder pedagógico y su equipo docente, es decir 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 la cadena de valor a cada uno de ellos, específicamente al desarrollo pedagógico y convivencia escolar relacionado directamente con la práctica pedagógica.

La participación y clima institucional para una organización escolar efectiva desarrollada en el módulo 3 permitió identificar la incidencia en la problemática de la

competencia comprende textos escritos; y además se elaboró el informe del diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y del grupo focal. Se realizó un cronograma para la aplicación de los instrumentos: guía de preguntas del grupo focal y ficha de monitoreo, lo que permitió recoger información sobre el desempeño docente del área de Comunicación y las percepciones del docente sobre el monitoreo y acompañamiento del directivo al docente, además de empoderar al directivo en procesos de construcción de instrumentos de evaluación.

También este módulo permitió conocer algunas experiencias sobre convivencia escolar y determinar las estrategias que se evidenciaron en cada caso, esto con la finalidad de recuperar los saberes previos de los directivos, lo que permitió dar valor a la convivencia en la IE tanto así que se elaboró un plan de trabajo para realizar un taller de capacitación con padres de familia y estudiantes sobre la clasificación de la violencia dentro y fuera de la institución educativa. Esta actividad permitió plantear retos como: implementar actividades para la mejora de la participación y la convivencia escolar y replicar el proceso de la clasificación de la violencia escolar con la participación de todos los actores para fortalecer sus capacidades y contar con su apoyo para la construcción de la buena convivencia escolar.

Posteriormente el desarrollo de temas referidos a la gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico que fue motivo del módulo 4 permitió tener claro los lineamientos y orientaciones para culminar con el diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recogidos con la aplicación de los instrumentos, los cuales 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 y la formulación de conclusiones. Todo esto permitió plantear desafíos como: fortalecer el trabajo colegiado y los círculos de interaprendizaje a través de la formación de comunidades profesionales de aprendizaje para reflexionar sobre la práctica pedagógica.

El desarrollo de los contenidos del módulo de gestión curricular, comunidades de aprendizaje y liderazgo pedagógico permitió al directivo en el marco de su liderazgo pedagógico enfrentar retos como: realizar talleres de fortalecimiento docente sobre el conocimiento y análisis del Currículo Nacional de Educación Básica y acompañar y

monitorear la práctica pedagógica del docente de manera permanente para fortalecer las debilidades encontradas en su práctica pedagógica.

Finalmente, en el Módulo 5 denominado Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la Práctica Docente, permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE permitiendo su incorporación en el diseño del plan de acción luego de analizar las causas y priorizar la alternativa más pertinente y viable de ejecutar en la IE, por lo que se planteó una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido el producto del Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva y que se ha logrado concretizar gracias al soporte teórico práctico desarrollado en las diferentes estrategias formativas de la Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

Como directivo y para poder dar consistencia al desarrollo del plan de acción se asumió retos para consolidar el liderazgo pedagógico como: mejorar las relaciones interpersonales con la comunidad educativa, formar una comunidad profesional de aprendizaje para fortalecer las capacidades docentes y contar con una planificación curricular contextualizada a mi realidad y por último el reto más significativo es elaborar concensuadamente el plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica teniendo en cuenta la realidad de la IE y las necesidades de los docentes. Como compromiso para estos retos es participar activamente y liderar las actividades para concretizar los retos y por ende mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

## 10. Lecciones aprendidas

Durante el proceso de elaboración y sistematización del Plan de Acción se logró identificar ventajas y desventajas que permitieron al directivo internalizar un conjunto de aprendizajes que llevaran a realizar un eficiente monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente; las lecciones aprendidas durante el desarrollo de los módulos de la segunda especialidad han permitido mejorar la capacidad técnica del directivo, Las lecciones aprendidas son:

Como directivo en el marco del ejercicio del liderazgo pedagógico es importante reflexionar e intervenir en el mejoramiento de la práctica docente como parte del sistema educativo; en tal sentido la gestión basada en procesos nos sirve para asegurar la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz para el logro de resultados de aprendizaje de los estudiantes. En otras palabras la gestión por procesos busca lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, con la finalidad de generar espacios que propicien la reflexión e importancia de la planificación para direccionar el buen funcionamiento de la escuela y la mejora de los aprendizajes.

El autoconocimiento y la motivación laboral que ejerce el directivo, mejora las relaciones interpersonales generando una satisfacción laboral que repercute directamente en el aprendizaje de los estudiantes, de esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables en el docente para lograr un clima armonioso que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales y las relaciones interpersonales en la comunidad educativa.

Es importante que toda la comunidad participe en la implementación del Plan de Monitoreo, acompañamiento y evaluación del desempeño docente, a fin de establecer acciones y compromisos comunes, desterrando la idea de que solo el directivo es el único responsable en la formulación de acciones de mejora frente a problemas que afectan el logro de los aprendizajes. Por lo que el acompañamiento motiva el interés de los docentes para comprender que una buena práctica es una oportunidad para realizar procesos transversales, interdisciplinarios y flexibles que permiten el diálogo de saberes y el seguimiento de los estudiantes.

## Referencias

- Almuñas Y Galarza (2013). *La Evaluación del desempeño del Docente Universitario*. Guayaquil: Ecotec.
- Decreto Supremo N° 028-2007-ED (2007). Diario oficial el peruano, Lima, Publicado el 18 de noviembre del 2007.
- [Http://educare.fundacióntelefonica.com.pe/wp-content/plugins/google-document-emvedder/oad.php?d](http://educare.fundacióntelefonica.com.pe/wp-content/plugins/google-document-emvedder/oad.php?d).
- [Http://stellae.usc.es/red/blog/view/17121/medios-didácticos-y-recursos-educativos](http://stellae.usc.es/red/blog/view/17121/medios-didácticos-y-recursos-educativos).
- Ministerio de Educación (2014a). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2014b). *Fascículo de Gestión escolar centrada en los aprendizajes*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2009). *Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2012). *Catalogo de recursos y materiales educativos de educación Basica Regular*. Lima: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2008). *Evaluación anual del desempeño laboral de docentes y directivos docentes. Guia metodologica*. Bogota: MENC.
- Ministerio de Educación (2017a). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Lima: Ministerio de Educación del Perú.
- Ministerio de Educación (2017b). *Participación y Clima Institucional*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2015). *Rutas del Aprendizaje*. Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación (2016a) Norma Técnica Precisiones para el Desarrollo del Año Escolar 2017: Lima: Minedu.
- Ministerio de Educación del Perú, (2016b). *Compromisos de gestión escolar y Plan anual de Trabajo de la I.E 2017*. Lima: Minedu.
- Rodriguez-Molina, (2011) *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educación y educadores*.