

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° 80057 “INMACULADA CONCEPCIÓN” DEL DISTRITO DE PAIJÁN, PROVINCIA DE ASCOPE, UGEL ASCOPE – LA LIBERTAD.

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

VALENCIA OLIVA, Gladys

La Libertad – Perú

2018

Índice

Introducción.....	1
1. Identificación de la Problemática.....	3
1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la I.E.....	3
1.2 Formulación del Problema Identificado.....	6
2. Diagnóstico.....	10
2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados	10
2.1.1 Resultados cuantitativos	10
2.1.2 Resultados cualitativos	11
2.2 Relación del Problema con la Visión de Cambio de los Procesos de la IE, Compromisos de Gestión Escolar y el MBDDirectivo.....	12
3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico	18
4. Planteamiento de la Alternativa de Solución.....	22
5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada.....	26
5.1 Marco Conceptual.....	26
5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación.....	26
5.1.1.1. Monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico.....	26
5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico.....	27
5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico.....	28
5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico.....	28
5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico.....	28
5.1.1.2.2. Propósitos de acompañamiento pedagógico.....	29
5.1.1.2.3. Estrategias de acompañamiento pedagógico.....	29
5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente.....	30
5.1.1.3.1. Definición de evaluación.....	30
5.1.1.3.2. Instrumentos de evaluación.....	30
5.1.2 Área curricular: Comunicación.....	30
5.1.2.1. Enfoque comunicativo textual.....	31
5.1.2.2. Competencia del área: Comprende textos escritos.....	31
5.1.2.3. Comprensión lectora.....	32
5.1.2.3.1. Estrategias metodológicas. para fomentar el	

hábito lector.....	32
5.1.2.3.2. El acceso a la lectura posibilita mejores aprendizajes.....	33
5.1.2.3.3. Propuestas para mejorar la comprensión lectora	33
5.1.2.3.4. Motivación por la lectura.....	34
5.1.2.3.5. La actividad lectora contribuye a consolidar las normas de convivencia.....	34
5.2. Experiencia Exitosa.....	34
6. Diseño del Plan de Acción	36
6.1 Objetivos.....	36
6.1.1 Objetivo general.....	36
6.1.2 Objetivos específicos.....	36
6.2 Matriz del Plan de Acción.....	36
7. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	41
8. Presupuesto.....	46
9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción.....	48
10. Lecciones Aprendidas.....	50
Referencias.....	51

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Árbol de problemas.....	9
<i>Figura 2.</i>	Cuadro de Análisis de resultados del diagnóstico.....	16
<i>Figura 3.</i>	Caracterización del rol como Líder Pedagógico.....	20
<i>Figura 4.</i>	Matriz de Plan de Acción.....	38
<i>Figura 5.</i>	Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción.....	43
<i>Figura 6.</i>	Presupuesto de Plan de Acción.....	46

Introducción

El presente trabajo académico aborda la problemática priorizada, enfatizando que los estudiantes del III Ciclo de Educación Básica Regular (EBR) de la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” de Paiján, UGEL Ascope, Región La Libertad, presentan niveles insatisfactorios en comprensión lectora, en el área de Comunicación. Su emisión es importante porque nos permite analizar los niveles de logro de aprendizaje alcanzados por los estudiantes en el 2do grado de primaria y contrastarlos con la práctica docente con el objetivo de tomar decisiones de mejora, alinear esfuerzos para la planificación curricular y desarrollar acciones y estrategias orientadas al logro de los aprendizajes en los estudiantes. Este documento constituye una propuesta institucional, cuyo propósito es reorientar la gestión los aprendizajes.

La evaluación censal de estudiantes (ECE) de los tres últimos años (2014 al 2016) muestra una evidente oscilación en los niveles de logro de los estudiantes del III Ciclo de la IE, sobretodo, en comprensión lectora; pues, en su mayoría los estudiantes se sitúan en inicio y en proceso; es decir no logran los aprendizajes previstos al término del ciclo. Entonces, surgieron preguntas orientadas a saber qué está sucediendo con el aprendizaje de los estudiantes, cómo se desarrolla la labor docente, qué capacidad de respuesta e involucramiento muestran los directivos y los otros actores de la comunidad. Vista así la problemática y, considerando los resultados del informe diagnóstico, se procede a elaborar el presente documento.

El presente trabajo está estructurado en diez acápite. Cada acápite contiene información relevante que enriquece la propuesta y están vinculados directamente con el problema. El primer acápite hace alusión a la identificación de la problemática, presenta la caracterización del contexto y la formulación del problema identificado, en él se presenta, de manera fundamentada, el árbol de problemas. El segundo acápite se centra en el diagnóstico, se describen los resultados de la aplicación de los instrumentos, así como la concordancia de la problemática priorizada con la visión de cambio.

La caracterización del rol como líder pedagógico, se aborda en el tercer acápite, enfatizando en las dimensiones de liderazgo propuestas por Robinson. Asimismo, el cuarto acápite presenta el planteamiento de la alternativa de solución, en él se enfatizan las bondades del MAE y se delinea la implementación de estrategias como

las jornadas de reflexión y el trabajo colegiado, con la finalidad de atender la problemática detectada.

Para dar consistencia al presente trabajo, en el quinto acápite, se muestra, de manera organizada, la sustentación de la alternativa de solución priorizada; aquí se conceptualizan las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica pedagógica; asimismo, se define el enfoque del área y se proponen estrategias para atender la problemática detectada y con la finalidad de dar viabilidad a la propuesta, este acápite finaliza con la presentación de una experiencia exitosa implementada por la UNICEF en el año 2015 en escuelas de Chile.

Luego, en el sexto acápite se muestra el diseño de Plan de Acción, aquí se proponen los objetivos y la matriz de plan de acción, la misma que contiene estrategias y actividades para fortalecer la práctica pedagógica. En el séptimo acápite, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos previstos en el Plan de Acción, se aborda, a través de una matriz, el Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción, en la cual se precisa entre otros aspectos, el nivel de implementación de las actividades, los recursos y el porcentaje de logro de las metas.

El octavo acápite está dedicado al presupuesto que demanda la implementación del Plan de Acción, en él se detallan las actividades, los costos y su financiamiento. En el noveno acápite se describe el proceso de construcción del Plan de Acción y se enfatiza en el aporte de cada uno de los módulos desarrollados durante el programa. Asimismo, las lecciones aprendidas en la elaboración del presente trabajo se señalan en el décimo acápite, aquí se explica la importancia de la construcción del diagnóstico para la identificación de la problemática.

1. Identificación de la Problemática

1.1 Caracterización del Contexto Socio – Cultural de la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” de Paiján

La IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” de Paiján, es una institución con 52 años de vida institucional; está ubicada en la Calle Piura Mz. J, Lote 01, sector Poste Blanco del distrito de Paiján, provincia de Ascope, Región La Libertad, a 50 km de la ciudad de Trujillo. Ha sido construida sobre un terreno donado por la Comunidad Campesina de Paiján; y, por su cercanía a canales de irrigación, está expuesta a posibles inundaciones durante el período de lluvias (Diciembre a Marzo) ocasionadas por el Fenómeno El Niño.

El sector Poste Blanco se sitúa en una zona urbano–marginal del distrito de Paiján, considerada por la autoridad competente como zona de alto riesgo y vulnerabilidad. Alberga aproximadamente 1200 familias. La población escolar atendida en la institución, proviene de hogares que realizan diversas actividades económicas. El 35% de la población realizan labores agrícolas, un 25% trabaja en talleres de mecánica y soldadura, otros, en total de 15%, temporalmente trabajan en el embarque de harina de pescado, en albañilería, micro comerciante de abarrotes y un reducido número son choferes de moto taxi. El 25% restante son familias monoparentales, dirigidas por mujeres que trabajan, de las cuales más del 50% se dedican a diferentes actividades, como ayudante de cocina, limpieza en casa, labores agrícolas y un reducido número son amas de casa.

El territorio donde se levanta la institución educativa, es un espacio socio geográfico, constituido por múltiples dimensiones –ambiental, económica, social, cultural e histórica– con una mixtura de mitos y creencias que la hacen rica en su esencia. Aquí es fundamental que la autoridad competente, conozca la complejidad de su contexto territorial, comprenda las condiciones y desafíos que implica brindar un servicio educativo no solo de calidad, sino que, además, se adecúe a los intereses y expectativas de los estudiantes; para poder actuar sobre los otros factores que influyen en la educación de Paiján.

Las demandas territoriales que exige la comunidad están vinculadas con los servicios de educación, salud, nutrición, seguridad, servicios básicos, transporte, entre otros. De la IE esperan mejores resultados; es decir, exigen una mirada centrada en el logro de los aprendizajes que genere mayores posibilidades de éxito en sus egresados al concluir la Educación Básica (Minedu, 2013 pp. 10 y 11). Pero, la exigencia no está centrada solamente en lo cognitivo, sino que trasciende lo previsto, enfatiza en una formación en valores, que permita al estudiante ejercitar sus competencias ciudadanas, exigir sus derechos y actuar responsablemente; por consiguiente, aspira contar con un ciudadano que conoce y difunde los beneficios y bondades de los productos de la zona.

Ahora bien, de las autoridades locales, se espera servicios de calidad; así como una prestación adecuada y trato digno en los servicios de salud y transporte; y, un aprovechamiento sostenido y equilibrado de los recursos turísticos y ambientales. Pero sobre todo, mayores oportunidades, laborales y de preparación, para sus egresados, en concordancia con las actividades económicas y productivas de la comunidad, que les facilite acceder al mercado laboral y profesional con éxito.

En cuanto al origen y funcionamiento de la escuela y, haciendo un recuento histórico de la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” de Paiján, se precisa que inicia sus servicios en el año 1965, con el nivel primaria. Actualmente, atiende los tres niveles de Educación Básica, desde inicial ciclo I hasta el nivel secundaria y polidocente completa. Es así que en el nivel inicial se cuenta con 06 docentes, 01 nombrada y cinco contratadas que atienden una población estudiantil de 103 niños (16 niños de 0 a 02 años, 22 de 03 años, 28 de 04 años y 35 de 05 años).

Asimismo, en primaria laboran 16 docentes, 14 docentes de aula y 02 de educación física, que atienden a un total de 298 estudiantes distribuidos en 3 secciones de 1ero, 2do y 4to grado y 2 secciones en 3ero 5to y 6to, respectivamente. En el nivel secundaria se brinda servicios con el modelo Jornada Escolar Completa, se atiende a 219 estudiantes distribuidos en 10 secciones, atendidos por un total de 20 docentes, 05 nombrados y 15 contratados.

Actualmente la institución educativa cuenta con un docente de aula de innovaciones pedagógicas y un docente de banda, y el equipo directivo está conformado por una directora designada, dos coordinadores pedagógicos de nivel secundaria, dos de primaria y una de inicial, una coordinadora de tutoría de nivel secundaria y una de nivel primaria, un administrador, un coordinador de innovaciones

y soporte tecnológico y un psicólogo. En general la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” de Paiján, atiende a 617 estudiantes, con un total de 64 profesionales, entre directivos, docentes y administrativos y cuenta con 324 padres de familia.

El local institucional es propio y tiene una extensión aproximada de 21000 m². En su totalidad está construido de material noble y está distribuido por pabellones y módulos para atención de los servicios pedagógicos y administrativos. El pabellón “A”, tiene dos pisos, en el primero funcionan tres aulas pedagógicas para el nivel inicial y en el segundo tres aulas funcionales para secundaria. El pabellón “B” con dos pisos y en él funcionan ocho aulas pedagógicas para el nivel primaria. El pabellón “C” consta de dos pisos con ocho aulas funcionales para el nivel secundaria y el almacén para Qali Warma. Además, consta de un módulo para la atención exclusiva de los niños del nivel inicial, que incluye dos aulas pedagógicas, una mini sala de psicomotricidad y servicios higiénicos para estudiantes y docentes.

El pabellón “D” también presenta dos pisos, en el primero funcionan las oficinas administrativas (oficina de Dirección, Sub Dirección, secretaría, oficina de administración y mesa de parte), el departamento de educación física, la biblioteca y un ambiente para Cuna (Inicial ciclo I); en el segundo se ubican el aula de innovaciones pedagógicas, la oficina de coordinación pedagógica y la sala de uso múltiple.

Además, para brindar servicios de atención personalizada a los estudiantes se tiene oficinas exclusivas para el departamento de Psicología y la Coordinación de tutoría. Además de un ambiente exclusivo para el taller de cocina y un ambiente para facilitar la atención con los servicios de Qali Warma. Por otro parte, para la ejecución de actividades de recreación y esparcimiento la IE cuenta con auditorio, comedor ecológico, teatrín, dos lozas deportivas, un amplio patio y un parque infantil. Asimismo, ofrece al usuario servicios higiénicos por nivel educativo.

La relación de la IE con las autoridades y la comunidad en general es fluida y cordial. Actualmente, se cuenta con el apoyo de la Municipalidad, la Sub Prefectura, la Comisaría y el Centro de Salud. En el marco de las facultades otorgadas por la legislación vigente, la IE ha suscrito un convenio de apoyo social y educativo con la Asociación Civil BelPerú y tú. Además, es favorable la presencia de organizaciones dentro de la IE, tales como el CONEI y la APAFA, que realizan un trabajo coordinado con el equipo directivo; además de los programas sociales, tales como Qali Warma y

el Programa Juntos, de los cuales son beneficiarios directos los estudiantes. Todo ello, encaminando al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

En general, la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” de Paiján, apuesta por brindar a la colectividad paijanense un servicio educativo de calidad, con una gestión centrada en los aprendizajes de sus estudiantes. Actualmente cuenta con un equipo docente predispuesto para asumir el compromiso de mejorar los aprendizajes de los estudiantes; asimismo, está dotada con una moderna infraestructura para el trabajo de talleres educativos que buscan valorar sus habilidades artísticas, orientando su formación a la promoción y ejercicio de competencias ciudadanas.

1.2 Formulación del Problema Identificado

Luego de la revisión de la documentación sobre los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) de los tres últimos años (2014 – 2016) y los registros oficiales que obran en los archivos de la institución educativa se formuló el siguiente problema: Nivel insatisfactorio en comprensión lectora, en el área de Comunicación, de los estudiantes del III Ciclo de la EBR de la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” del distrito de Paiján, UGEL Ascope – Región La Libertad.

Para ejecutar el análisis del problema presentado en el párrafo precedente se ha usado la técnica del árbol de problemas. La cual ha permitido determinar las causas que lo originan y sus incidencias en los aprendizajes de los estudiantes. Este análisis permite precisar que una de las causas está vinculada a las estrategias metodológicas utilizadas por los docentes que no contribuyen a despertar el hábito lector. Entre los factores asociados a esta causa se puede señalar la gestión del currículo, específicamente, según Kenneth Leithwood (2009), aquella vinculada con las capacidades profesionales de las docentes, para el manejo de contenidos disciplinares y los enfoques del área, precisados en la Competencia 1 del MBDDirectivo. Lo cual ha provocado la existencia de estudiantes desmotivados para la lectura.

Las bajas expectativas que las docentes tienen en relación a las posibilidades de aprendizaje de sus estudiantes, es otra de las causas relacionadas con la problemática descrita. Un factor asociado a esta causa es aquel vinculado con la gestión del currículo, específicamente aquella asociada con las capacidades profesionales de las

docentes, señaladas por Leithwood (2009), para comprender las características de todos los estudiantes y de sus contextos, explicitadas en la Competencia 1 del MBDDirectivo. Provocando preocupación y descontento por parte de los padres de familia debido al bajo nivel de logro de aprendizajes de sus hijos.

El limitado monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica por parte del equipo directivo, debido a la recargada labor administrativa que debe atender la Directora de la IE, es otra de las causas que da origen a este problema. Entre los factores vinculados a ésta están la planificación de las acciones monitoreo y acompañamiento que, en la práctica, no se cumple y una Cultura Escolar arraigada en lo tradicional, en el conformismo, en la idea que las acciones dentro del aula son de absoluta responsabilidad del docente y nadie tiene la autoridad para objetarlas, la cual necesita ser renovada, a fin de valorar los desempeños docentes desde una perspectiva reflexiva, proactiva y constructiva y que permita promover la creación de una comunidad profesional de aprendizajes. La no ejecución de un proceso de monitoreo y acompañamiento oportuno, ha provocado la presencia, aun, de docentes con práctica pedagógica tradicional, que no contribuyen al desarrollo de las competencias lectoras.

Por otro lado, el escaso apoyo pedagógico a estudiantes que presentan necesidades de aprendizaje, influye en el problema abordado. Entre los factores asociados a esta causa se tiene a las motivaciones de los docentes, definidas por Leithwood (2009) y puesta de manifiesto en la poca disposición para su formación en servicio que le permita conducir el proceso educativo con dominio pedagógico y el uso de estrategias y recursos pertinentes considerando los intereses y necesidades lectoras de los estudiantes; así como reflexionar sobre su práctica y experiencia pedagógica, en correspondencia con las competencias 4 y 8 del MBDDirectivo. Esta problemática ha provocado la existencia de estudiantes que muestran deficiencias para la comprensión lectora en los grados superiores.

El poco compromiso para cumplir las normas de convivencia es otra causa que ha provocado este problema. El factor relacionado a esta causa es la gestión de las normas de convivencia y medidas reguladoras; al respecto las docentes están trabajando sobre ello durante las sesiones de clase, pues escuchan con atención a los estudiantes, reconocen, mediante una comunicación estimulante y positiva, el cumplimiento de los acuerdos de convivencia por parte de ellos y promueven un clima de respeto a las normas establecidas; pero, estas conductas no son una práctica

permanente en todos los espacios de la vida escolar, lo cual afecta la imagen institucional.

En definitiva y, con el propósito de atender las causas analizadas y superar el problema descrito, es necesario considerar el compromiso de la plana docente con el logro de aprendizajes de los estudiantes, enfatizando en su predisposición para el cambio y la mejora continua, con empatía, apertura al diálogo y disposición para el trabajo colaborativo; por otro lado, la implementación de una gestión centrada en los aprendizajes implementada por el equipo directivo, que fomenta la escucha activa, el trabajo colegiado y practica la tolerancia, fortalece la visión de cambio que nos proyecta como una entidad líder en la formación integral de estudiantes y en la promoción de competencias ciudadanas; pero, sin lugar a dudas, la moderna infraestructura con la que cuenta la IE, facilita el desarrollo de talleres educativos. Además, cabe resaltar el trabajo coordinado con el CONEI y la capacidad de respuesta de la APAFA.

Asimismo, y para complementar el párrafo anterior, es importante subrayar el valioso apoyo de la Municipalidad distrital, de la Sub Prefectura, de la Comisaría y del Centro de Salud de Paiján; así como la atenta respuesta del Centro Emergencia Mujer y la intervención de la Asociación Civil BelPerú y tú; sin dejar de mencionar la presencia de programas sociales como Qali Warma y Juntos, que desde su perspectiva, apuestan por el logro de las metas institucionales.

En general, es importantes remarcar que los niveles de logro de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) brinda información acerca de los aprendizajes de los estudiantes de la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” de Paiján, en un momento específico del proceso educativo, los que se deben considerar para plantear reflexiones pedagógicas sobre los logros y las dificultades de los estudiantes, así como sobre el quehacer educativo, en concordancia con las exigencias y expectativas de la comunidad, con la finalidad de atender la realidad presentada en el árbol de problemas (Figura 1).

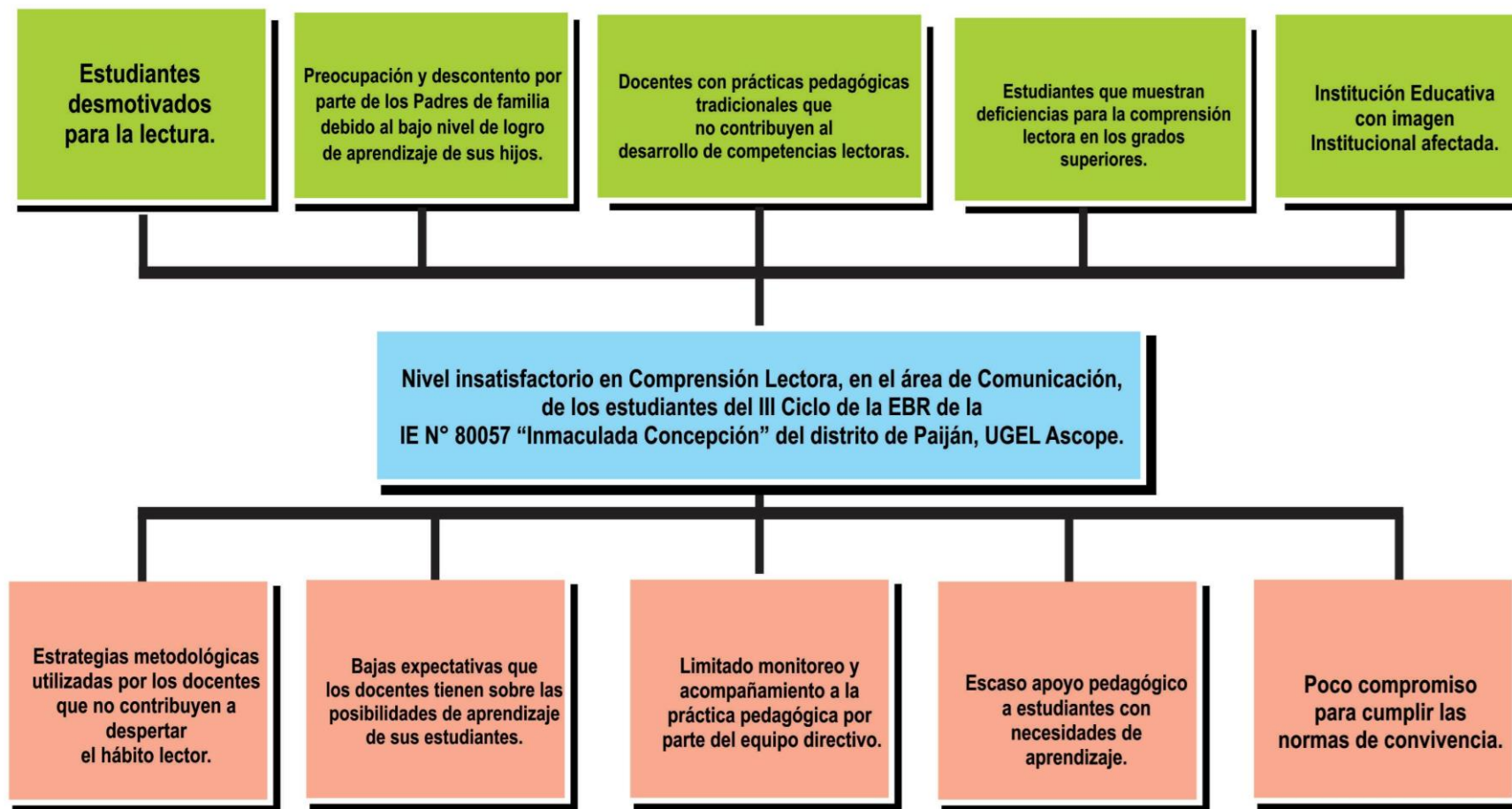


Figura 1. Árbol de problemas.

2. Diagnóstico

2.1 Resultados de Instrumentos Aplicados

2.1.1 Resultados cuantitativos. De los resultados de la aplicación de la ficha de monitoreo a la sesión de aprendizaje de los seis docentes del III ciclo, se concluye que las estrategias metodológicas utilizadas por los docentes de nivel primario, no contribuyen a despertar el hábito lector en los estudiantes, provocando, en su defecto, niveles insatisfactorios en comprensión lectora, en el área de Comunicación. Lo afirmado corresponde al ítem: el docente adecúa, si es necesario, las estrategias metodológicas de las Rutas de Aprendizaje en función de las necesidades e intereses de los estudiantes; indicador: Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante las sesiones de aprendizaje; y aspecto: Herramientas Pedagógicas,

Estos resultados nos permiten afirmar que 66% de docentes no cumplen con lo previsto en el ítem, lo cual significa que no estarían adecuando las estrategias metodológicas de las Rutas de Aprendizaje en atención de las necesidades e intereses de los estudiantes y esto se debe a una marcada práctica pedagógica tradicional, poco manejo de estrategias para desarrollar la comprensión lectora y descuido por la autoformación permanente. Al respecto, en el MBDDirectivo se resalta la importancia de monitorear y orientar el uso de estrategias y recursos metodológicos, en función del logro de los aprendizajes previstos y en consideración a la atención de los intereses y necesidades específicas de los estudiantes.

Por otro lado, el aspecto denominado materiales y recursos educativos, contiene un indicador y tres ítems. Con respecto al ítem El docente acompaña y orienta a los estudiantes sobre el uso adecuado de las lecturas seleccionadas; se tiene que la presencia de una acentuada práctica pedagógica tradicional, las bajas expectativas docentes sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes y por ende el escaso apoyo pedagógico a estudiantes con necesidades de aprendizaje, determina niveles insatisfactorios en comprensión lectora.

Esto nos permite afirmar que 66.67% de docentes cumplen parcialmente con los requerimientos del ítem, lo cual significa que no estarían gestionando de manera adecuada los procesos lectores, descuidando el proceso fundamental de acompañar a

los estudiantes en la adquisición y desarrollo de competencias, lo que implica aprender técnicas, procedimientos, habilidades cognitivas y, sobre todo, reflexionar sobre lo aprendido; por consiguiente, afecta el logro de aprendizajes; esto se debe a que la mayoría de docentes se centra en el desarrollo del tema, olvidándose de los procesos que contribuyen a consolidar el aprendizaje; además, algunos docentes no manejan adecuadamente estrategias lectoras, limitando su práctica al desarrollo de actividades rutinarias; descuidándose la gestión de la calidad del proceso pedagógico al interior de la IE, previsto en el MBDDirectivo.

Asimismo, con relación al aspecto denominado clima escolar, éste tiene un indicador y tres ítems vinculados a la gestión del clima escolar durante la sesión de aprendizaje y en la institución educativa. Por otra parte, con relación al ítem que precisa que el docente reconoce, mediante una comunicación estimulante y positiva, el cumplimiento de los acuerdos de convivencia por parte de los estudiantes, se concluye que la gestión del clima escolar favorece el logro de aprendizajes, por ello es conveniente establecer de manera consensuada los acuerdos de convivencia que se implementarán en el aula.

De lo anteriormente descrito, se puede afirmar que 50% de docentes cumplen parcialmente con lo previsto en el ítem, lo cual significa que los docentes tienen dificultades para reconocer que los estudiantes cumplen con los acuerdos de convivencia establecidos, felicitarlos y así consolidar esa actitud; esto se debe a que aún persiste una práctica pedagógica tradicional, donde el docente es el único que maneja el conocimiento y no permite generar espacios de reflexión para consolidar el cambio de actitud en los estudiantes; además de priorizar siempre el aspecto cognitivo durante el desarrollo de la sesión. En este sentido el MBDDirectivo, precisa que se debe generar un clima escolar basado en el respeto y el buen trato a los estudiantes; así como las muestras de solidaridad y empatía en la interacción con otras personas.

2.1.2 Resultados cualitativos. Con respecto a la auto-evaluación que propicia el equipo directivo, luego de las acciones de monitoreo implementadas, las docentes entrevistadas refieren que la Directora les da la oportunidad para reflexionar respecto a sus fortalezas y dificultades observadas durante la sesión de clase; esto se complementa con lo precisado por Minedu (2014) cuando afirma que el Directivo debe promover y liderar una comunidad de aprendizaje y para ello es importante identificar las necesidades de desarrollo profesional del equipo docente, partiendo del

reconocimiento de sus fortalezas, así como de sus debilidades, con miras a mejorar su desempeño en relación a su propia práctica pedagógica.

Por otro lado, con respecto al diálogo interactivo que propicia el equipo directivo, durante el proceso de reflexión de la práctica pedagógica, las docentes entrevistadas, refieren que la directora muestra apertura al diálogo, promueve en todo momento una comunicación eficaz, reflexiva y crítica; pues, las invita a reflexionar y toma en cuenta sus apreciaciones durante la reflexión; concordante con ello Minedu (2014) refiere que el directivo debe establecer relaciones interpersonales positivas; propiciar un buen trato y mostrar en todo momento respeto y empatía; propiciando un clima favorable al diálogo.

En efecto, gestionar las condiciones para la mejora de los aprendizajes implica asumir compromisos, no solo por parte de los docentes, sino también por parte del equipo directivo. En este sentido, las docentes participantes del grupo focal refieren que la Directora, en todo momento, está asumiendo compromisos, sobre todo aquellos relacionados con la mejora de los aprendizajes, transmitiendo a todos sus altas expectativas. Al respecto, es preciso ejercer un liderazgo pedagógico, promover mecanismos de participación; pero, sobre todo, motivar en la comunidad educativa el establecimiento de metas institucionales consensuadas para la mejora de los aprendizajes (Minedu, 2014), aquí, surge como una necesidad la implementación de un proceso de monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica.

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

Los resultados alcanzados por los estudiantes en comprensión lectora se han convertido en una situación que requiere ser analizada. Para los efectos, se ha tenido en cuenta el cuadro de análisis de resultados del diagnóstico; donde partiendo del problema detectado: Nivel insatisfactorio en comprensión lectora, en el área de Comunicación, de los estudiantes del III Ciclo de la EBR de la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” del distrito de Paján, UGEL Ascope, se explicita, desde el punto de vista cuantitativo que las estrategias metodológicas utilizadas por los docentes de nivel primario, no contribuyen a despertar el interés por la lectura en los

estudiantes, provocando, en su defecto, niveles insatisfactorios en comprensión lectora, tal como lo reportan los resultados de la ECE.

Ante tal situación se formulan las siguientes preguntas: ¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?, ¿Qué compromisos de gestión se están descuidando? y ¿Qué competencias del MBDDirectivo se encuentran comprometidas? Con respecto al primer cuestionamiento y por la naturaleza del problema, los procesos de gestión que estarían implicados son los operacionales, los estratégicos y lo de soporte; cada cual con mayor o menor impacto.

Por consiguiente, dentro de los procesos operacionales, los que tienen mayor vinculación con el problema son aquellos que están relacionados con la Gestión de los Aprendizajes (PO.04) y con Fortalecer el Desempeño Docente (PE.03), si se profundiza este análisis se podrán establecer subprocesos que nos permitirán atender de manera más pertinente el problema detectado. Por otro lado, no se puede perder de vista los procesos estratégicos; pues es fundamental evaluar la gestión escolar (PE.03) para así adoptar medidas para la mejora continua (PE.03.3). En este análisis cobran relevancia los procesos de soporte; pues, tal como se definen dan soporte al funcionamiento de la IE, lo cual implica administrar los recursos humanos (PS.01), monitorear el desempeño y rendimiento (PS.01.2) y fortalecer capacidades (PS.01.3).

En este mismo orden de cosas y para responder los siguientes cuestionamientos, se puede afirmar que, los compromisos de gestión escolar vinculados a este análisis son el Compromiso 1 referido al progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE, el Compromiso 4 sobre acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE y el Compromiso 5 referido a la gestión de la convivencia escolar; estos a su vez se vinculan con el desempeño 1 y 4 del MBDDirectivo, orientado a gestionar el cambio de los procesos pedagógicos desde las aulas.

Desde el punto de vista cualitativo, se puede apreciar, que la auto-evaluación es importante, en la medida que permita al docente reflexionar de manera oportuna sobre su práctica pedagógica; así mismo es necesario orientar el diálogo al desarrollo del enfoque crítico reflexivo y, por último es importante promover el trabajo colaborativo, transmitir a todos los docentes altas expectativas, generando compromiso en el logro de las metas previstas. Todo ello, sin perder de vista los procesos de gestión escolar.

Con respecto a los procesos estratégicos, cabe resaltar que, se debe evaluar la gestión escolar para así adoptar medidas pertinentes y oportunas (PE.03.3).

Asimismo, están los procesos de soporte, que implica administrar los recursos humanos, específicamente, lo relacionado a monitorear el desempeño y rendimiento (PS.01.2) y fortalecer capacidades (PS.01.3). Y, por último, están los procesos operacionales; orientados a fortalecer el desempeño docente, desarrollar trabajo colegiado (PO.03.1) y realizar acompañamiento pedagógico (PO.03.3).

Por otro lado, lo descrito guarda estrecha relación con el Compromiso 4, referido al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE y este a su vez se vincula con el desempeño 20 del MBDDirectivo, el cual explicita que todo directivo debe ser capaz de gestionar eficazmente los procesos pedagógicos al interior de la institución educativa, para lo cual deberá propiciar las condiciones necesarias para emprender el proceso de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, tales como un clima de confianza y de apertura al diálogo que permitan promover la reflexión conjunta sobre las fortalezas y debilidades, a fin de alcanzar las metas institucionales; propiciando en todo momento la escucha activa, el trabajo colaborativo, la tolerancia y fortaleciendo la visión de cambio en la práctica docente.

Retomando, los resultados de la evaluación censal de estudiantes de los últimos tres años (2014 – 2016) han sido poco favorables para la institución educativa; por tal motivo, el reto que tiene el equipo directivo es lograr que los estudiantes del III Ciclo de la EBR de la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” de Paján, alcancen niveles satisfactorios en comprensión lectora, en el área de Comunicación; en este sentido en el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación (MAE) juega un rol muy importante, pues permite recoger información confiable y oportuna, sobre las fortalezas y dificultades observadas en la práctica pedagógica y, por ende, tomar las decisiones de manera pertinente.

Del mismo modo, y para concretizar el reto propuesto se deben asumir desafíos, aquí cobra importancia la generación de comunidades profesionales de aprendizajes orientadas a promover el uso de estrategias metodológicas innovadoras que contribuyan a despertar el hábito lector en los estudiantes; promover el diseño e implementación de estrategias orientadas a atender las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y, por último, establecer de manera consensuada los acuerdos de convivencia entre los actores educativos.

Por otro lado, se sabe que es necesario sensibilizar a los docentes sobre las diversas habilidades de los estudiantes y sus potencialidades para construir aprendizajes significativos; así como identificar docentes fortaleza, transmitirle las

altas expectativas fijadas en ellos a fin de garantizar acciones de acompañamiento y monitoreo eficaces a la práctica docente. A continuación se presenta la figura 2: cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando? (que ocasiona el problema)	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio en comprensión lectora, en el área de Comunicación, de los estudiantes del III Ciclo de la EBR de la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” del distrito de Paján, UGEL Ascope.</p>	<p>Resultados cuantitativos: Las estrategias metodológicas utilizadas por los docentes de nivel primario, no contribuyen, en un 60% a despertar el hábito lector en los estudiantes, provocando, en su defecto, niveles insatisfactorios en comprensión lectora, en el área de Comunicación.</p> <p>La presencia de una acentuada práctica pedagógica tradicional, las bajas expectativas docentes sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes y por ende el escaso apoyo pedagógico a estudiantes con necesidades de aprendizaje, determina niveles insatisfactorios en comprensión lectora, en 20%.</p> <p>La gestión del clima escolar favorece el logro de aprendizajes en un 50%, por ello es conveniente establecer de manera consensuada los acuerdos de convivencia que se implementarán en el aula.</p>	<p>PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar. PO.04: Gestión de los Aprendizajes. PO.04.2: Reforzar los Aprendizajes.</p> <p>PO.03: Fortalecer el Desempeño Docente. PO.03.1: Desarrollar Trabajo Colegiado. PO.03.3: Realizar Acompañamiento Pedagógico.</p> <p>PO.05: Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación. PO.05.1: Promover la Convivencia Escolar. PO.05.4: Vincular la IE con la Familia.</p> <p>PE: Dirección y Liderazgo. PE.03: Evaluar la Gestión Escolar. PE.03.3: Adoptar medidas para la Mejora Continua.</p> <p>PE.02: Gestionar Relaciones Interinstitucionales y Comunitarias. PE.02.2: Promover Alianzas Interinstitucionales.</p> <p>PS: Soporte al Funcionamiento de la IE. PS.01: Administrar Recursos Humanos. PS.01.2: Monitorear el Desempeño y rendimiento. PS.01.3: Fortalecer capacidades.</p> <p>PS.02: Administrar la Infraestructura y Servicios Básicos. PS.02.2: Adoptar medidas de seguridad, eco eficiencia y manejo de riesgo.</p>	<p>Compromiso 1 “Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE”.</p> <p>Compromiso 4 “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE”.</p> <p>Compromiso 5 “Gestión de la Convivencia Escolar”</p>	<p>Competencia 1 Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.</p> <p>Desempeño 1 Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.</p> <p>Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa 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>Desempeño 4 Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.</p>

PROBLEMA	Diagnóstico (Conclusiones)	¿Qué procesos de gestión institucional se encuentran implicados?	¿Qué compromisos de gestión no se está realizando? (que ocasiona el problema)	¿Qué competencias del MBD Directivo se encuentran implicados?
<p>Nivel insatisfactorio en comprensión lectora, en el área de Comunicación, de los estudiantes del III Ciclo de la EBR de la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” del distrito de Paiján, UGEL Ascope.</p>	<p>Resultados cualitativos: La auto-evaluación es importante, en la medida que permita reflexionar de manera oportuna sobre los procesos desarrollados durante la sesión de aprendizaje y reconocer fortalezas y dificultades para mejorar y/o fortalecer la práctica pedagógica.</p> <p>Después de todo monitoreo es oportuno reflexionar sobre lo observado, para ello es necesario orientar el diálogo al desarrollo del enfoque crítico reflexivo en el docente.</p> <p>Es importante identificar docentes fortaleza, asumir compromisos de mejora, transmitir a todos sus altas expectativas, generando compromiso en el logro de las metas previstas y pedir ayuda para su consecución, promoviendo el trabajo colaborativo.</p>	<p>PO: Desarrollo Pedagógico y Convivencia Escolar. PO.03: Fortalecer el Desempeño Docente. PO.03.1: Desarrollar Trabajo Colegiado. PO.03.3: Realizar Acompañamiento Pedagógico.</p> <p>PE: Dirección y Liderazgo. PE.03: Evaluar la Gestión Escolar. PE.03.3: Adoptar medidas para la Mejora Continua.</p> <p>PS: Soporte al Funcionamiento de la IE. PS.01: Administrar Recursos Humanos. PS.01.2: Monitorear el Desempeño y rendimiento. PS.01.3: Fortalecer capacidades.</p>	<p>Compromiso 4 “Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE”.</p>	<p>Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p> <p>Desempeño 20 Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.</p>

Figura 2. Cuadro de análisis de resultados del diagnóstico.

3. Caracterización del Rol como Líder Pedagógico

Según Vivian Robinson (2007, 2011), el rol del líder pedagógico contempla cinco dimensiones. La primera hace alusión al establecimiento de metas y expectativas; por consiguiente para atender la situación problemática que atañe a la IE se propone, en primer lugar, sensibilizar a los miembros de la comunidad educativa, a través de la publicación de paneles ilustrativos que difundan las metas institucionales en lugares estratégicos de la IE, del mismo modo monitorear, permanentemente, las acciones planificadas para la implementación y logro de las metas previstas. Pues es necesario promover el involucramiento de toda la comunidad educativa en su consecución y, a fin de garantizar el cumplimiento de las actividades planificadas, debe realizarse un monitoreo permanente de éstas, con el propósito de verificar su logro.

La segunda dimensión está vinculada con la asignación de recursos en forma estratégica. La propuesta es atender prioritariamente recursos materiales, humanos e infraestructura. Por ello es necesario determinar necesidades de capacitación, para el uso adecuado y pertinente de herramientas y recursos educativos, designar al personal docente, considerando, su capacidad autorreflexiva que le permita asegurar el aprendizaje de los estudiantes y ofrecer espacios agradables para el logro de aprendizajes. Pues, es importante contar con un diagnóstico de las necesidades de formación docente; por otro lado, la autorreflexión le permitirá articular los conocimientos disciplinares, curriculares y profesionales, para brindar al estudiante la oportunidad de aprender en un ambiente emocionalmente seguro.

Para Robinson, la tercera dimensión se relaciona con la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. En atención a esta dimensión y, en relación al problema priorizado, se plantea implementar acciones de monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica, para ello es necesario la ejecución del Plan de monitoreo pedagógico; del mismo modo es importante, identificar las necesidades de desarrollo profesional, a partir de la autorreflexión; así como fomentar la autoformación docente. Pues la prioridad es mejorar el desempeño docente, fortalecer potencialidades y garantizar mejores aprendizajes en los estudiantes.

La cuarta dimensión propuesta por Robinson implica promover y participar en el aprendizaje y desarrollo docente. En atención a esta dimensión y al problema

priorizado se busca promover el trabajo colegiado; así como fortalecer la iniciativa de los docentes propiciando condiciones favorables para la implementación de proyectos de innovación pedagógica. El reto radica en fortalecer capacidades orientadas a un manejo adecuado de saberes pedagógicos y disciplinares. Además de propiciar en los docentes perseverantes la sistematización de sus propias experiencias y estimular las iniciativas novedosas que contribuyen al logro de los aprendizajes.

La última dimensión propuesta por Robinson, considera asegurar un entorno ordenado y de apoyo. En contraste con esta dimensión y el problema formulado, se plantea promover el buen trato en las relaciones interpersonales y en las interacciones con los demás miembros de la comunidad educativa, con el propósito de propiciar un entorno favorable para el aprendizaje; conocer las necesidades que presenta la IE, en relación a logística e infraestructura; a fin de garantizar el aprendizaje de los estudiantes; así como, optimizar el tiempo en beneficio de los estudiantes, para asegurar el logro de las actividades educativas previstas. Lo descrito en este acápite resume la propuesta abordada desde las dimensiones del liderazgo según Robinson, que permite postular soluciones a la problemática y justificarlas de manera pertinente.

La propuesta de Vivian Robinson, permite tener mayores luces sobre la importancia del rol como líder pedagógico; pero, enfocar el quehacer directivo desde las cinco dimensiones en la búsqueda de soluciones para atender la problemática detectada, no es nada sencillo; por otro lado, justificar los motivos de para qué se va a realizar y por qué es necesaria su implementación, facilita una mejor comprensión de la Caracterización del Rol como Líder Pedagógico (Figura 3) y establecer propuestas de alternativas de solución viables que favorezcan la implementación de las acciones de monitoreo, acompañamiento y evaluación orientados a mejorar la práctica pedagógica y, por ende, a logro de los aprendizajes de los estudiantes promovidos desde el equipo directivo.

Dimensiones del liderazgo según Viviane Robinson	¿Qué debo hacer para solucionar el problema?	¿Por qué? ¿Para qué?
1. Establecimiento de metas y expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a los miembros de la comunidad educativa, a través de la publicación de paneles ilustrativos que difundan las metas institucionales en lugares estratégicos de la IE. - Monitorear, permanentemente, las acciones planificadas para la implementación y logro de las metas previstas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario promover el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa en la consecución de las metas previstas. - Si se desea garantizar el cumplimiento de las actividades planificadas, debe realizarse un monitoreo permanente de éstas, con la finalidad de verificar su consecución.
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar necesidades de capacitación, en los docentes, para el uso adecuado y pertinente de las herramientas y recursos educativos ofrecidos por el Minedu. - Designar al personal docente, considerando, en primera instancia, su capacidad autorreflexiva que le permita asegurar el aprendizaje de sus estudiantes. - Ofrecer espacios agradables para el logro de aprendizajes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Porque contar con un diagnóstico de las necesidades de formación docentes, permitirá fortalecer sus potencialidades, minimizar sus dificultades y, consecuentemente con ello, garantizar el aprendizaje de los estudiantes. - Porque la continua revisión de la propia práctica pedagógica deriva de la autorreflexión, debido a que este saber articula los conocimientos disciplinares, curriculares y profesionales, y constituye el fundamento de la competencia profesional. - Porque brindar a los estudiantes la oportunidad de aprender en un ambiente emocionalmente seguro, le permite expresar sus emociones, ideas y afectos y desarrollarse con mayor seguridad.
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar el Plan de Monitoreo a la Práctica Pedagógica, mediante visitas regulares al aula. - Identificar las necesidades de desarrollo profesional del equipo docente, a partir del reconocimiento de sus fortalezas y debilidades en su práctica pedagógica. - Propiciar espacios de reflexión y autoformación dentro de la institución educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con el firme propósito de promover la retroalimentación a fin de mejorar el desempeño en relación a la práctica pedagógica diaria. - Contar con el diagnóstico de las necesidades de formación docente, permitirá fortalecer sus potencialidades, minimizar sus dificultades y, consecuentemente con ello, garantizar el aprendizaje de los estudiantes. - Porque la revisión de la propia práctica pedagógica fortalece la capacidad docente y contribuye a potenciar las propias expectativas.
4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la participación activa del equipo de docentes en el trabajo colegiado. - Reforzar y apoyar las iniciativas de los docentes, propiciando condiciones favorables para la implementación de proyectos de innovación e investigación centrados en los aprendizajes de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es necesario fortalecer capacidades y potencialidades en el equipo de docentes, para garantizar un manejo adecuado de saberes pedagógicos y disciplinares. - Propiciar la sistematización de las experiencias de mejora desarrolladas por los docentes, contribuirá a impulsar la investigación pedagógica y, por ende, a ofrecer alternativas de solución novedosas desde su propia experiencia.

<p>5. Asegurar un entorno ordenado y de apoyo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer relaciones interpersonales positivas en la institución educativa, fomentando el respeto, la solidaridad y la empatía. - Identificar las necesidades de infraestructura, equipamiento y material educativo para el aprendizaje de los estudiantes. - Planificar el uso adecuado del tiempo en las distintas actividades educativas, asegurando que se orienten al logro de los aprendizajes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es de vital importancia promover el buen trato en las relaciones interpersonales y en las interacciones con los demás miembros de la comunidad educativa, a fin de propiciar un entorno favorable para el aprendizaje. - Es imperativo, conocer las necesidades que presenta la IE, en relación a logística e infraestructura; a fin de garantizar el aprendizaje de los estudiantes. - La planificación del tiempo y su optimización en beneficio de los estudiantes, aseguran el logro de las actividades educativas previstas.
--	--	---

Figura 3. Caracterización del rol como líder pedagógico.

4. Planteamiento de la Alternativa de Solución

Para dar respuesta al problema priorizado: Nivel insatisfactorio en comprensión lectora, en el área de Comunicación, de los estudiantes del III Ciclo de la EBR de la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” del distrito de Paiján, se ha definido como alternativa de solución más pertinente para su atención la implementación del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación docente; lo cual es factible ya que se enmarca en el Reglamento Interno de la IE y, asimismo, existe una comunicación fluida entre directivos y docentes. Esta priorización se realiza considerando los criterios de impacto en los aprendizajes de los estudiantes, la generación de altas expectativas en los docentes que promueve cambios en la dinámica escolar y su estrecha relación con el MAE, con la gestión curricular y la gestión de la convivencia.

Desde esta perspectiva el monitoreo, acompañamiento y evaluación docente, liderado por el equipo directivo responde a las necesidades y expectativas de los docentes de nivel primaria; si bien, el logro de los aprendizajes de los estudiantes depende del trabajo desarrollado por éstos, también cuenta la capacidad que debe poseer el directivo para conducir al equipo docente hacia los objetivos y metas para el logro de aprendizaje y su capacidad para involucrar a los demás actores de la comunidad (Minedu, 2013), en la implementación de las actividades tales como jornadas de reflexión, autoevaluación y coevaluación de la propia práctica, sin perder de vista que la visión de la IE se orienta a la formación integral de estudiantes y al desarrollo de competencias ciudadanas, encaminada a revertir la situación detectada.

En el marco del rol como líder pedagógico, el directivo de la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” de Paiján, promueve procesos de cambio y mejora de los aprendizajes, proporciona direccionamiento para lograrlo y ejerce influencia positiva en el equipo docente, generando espacios de reflexión, promoviendo y asesorando el trabajo colegiado y la valoración de la práctica docente. Fomenta la participación de las familias a través de sus organizaciones representativas, como el CONEI, la APAFA y los comités de aula e involucra a otras instancias de la comunidad, como el Gobierno Local, la Comisaría, el Centro de Salud y se ha establecido el convenio inter institucional con la Asociación Civil BelPerú y tú, orientados al logro de las metas de aprendizajes previstos y a la atención de las necesidades de la IE.

Considerando que, la institución educativa, se ubica en un espacio socio geográfico estratégico, envuelto de mitos y creencias que particularizan su origen y exige un aprovechamiento sostenido de sus recursos turísticos y ambientales; en este contexto, surgen desafíos para la IE, desafíos que implican la prestación de servicios educativos de calidad, con docentes dispuestos a promover logros de aprendizajes significativos en comprensión lectora, y para dar respuesta a esta exigencia territorial se implementará el Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación a la práctica docente, esta es la respuesta más idónea a la demanda recogida en el diagnóstico, pues contribuirá a potenciar las capacidades profesionales de los docentes del III ciclo, cobrando impacto en el logro de aprendizajes de los estudiantes.

La implementación del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente se enmarca dentro de la propuesta de gestión por procesos. En consecuencia, genera valor y tiene estrecha relación con los procesos estratégicos, operacionales y de soporte. En tal sentido, del proceso denominado dirección y liderazgo, se toman específicamente, aquel vinculado con la formulación del Plan Anual de Trabajo (PE.01.3), debido a que en él se encuentran las metas de aprendizaje previstas para el año lectivo y las actividades que facilitarán su concreción y evaluación); además, del proceso que está orientado a adoptar medidas para la mejora continua (PE.03.3) lo que implica fortalecer capacidades profesionales y, por ende mejorar los niveles de comprensión lectora en los estudiantes.

De otro lado, para el proceso denominado desarrollo pedagógico y convivencia escolar, se ha considerado el proceso que promueve desarrollar el trabajo colegiado (PO.03.1) debido a que éste motiva en los docentes la capacidad de coevaluar su práctica pedagógica, compartir conocimientos, experiencias e inquietudes comunes vinculados con el logro de metas de aprendizaje, así como auto evaluar su propia práctica, a fin de asumir estrategias para la atención pertinente a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, fortaleciendo el desarrollo de competencias profesionales y disciplinares de los docentes de la IE.

Asimismo, en relación al proceso denominado administración de recursos humanos, se busca fortalecer capacidades (PS.01.3). En este sentido el fortalecimiento de capacidades se orienta a la mejora de la práctica pedagógica, con énfasis en el uso pertinente de estrategias metodológicas para el desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes; así como a los demás actores educativos, todo ello como respuesta a la demanda recogida en el diagnóstico; para tal efecto, se cuenta con la participación

de equipos de profesionales externos (Especialistas y capacitadores) y de la propia IE (Psicólogo y coordinadores pedagógicos), gestionados por el equipo directivo.

En este orden de cosas, es vital entender la concurrencia que existe entre la Gestión Curricular, los lineamientos del marco del buen desempeño directivo y los compromisos de gestión escolar con el monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. En principio, la gestión curricular muestra cómo la escuela se organiza y pone en marcha su propuesta educativa. Por su parte, el directivo debe propiciar la participación democrática de los diversos actores de la comunidad educativa, así como, promover un clima escolar favorable al logro de aprendizajes (Minedu, 2014). A su vez, la alternativa de solución propuesta permite la concreción del compromiso 4 de gestión escolar referido al acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la IE; enfatizando en la mejora de la práctica pedagógica, principalmente en el uso pertinente de estrategias metodológicas.

Tal como se describe en el párrafo anterior, el directivo debe propiciar la participación democrática de los diversos actores de la comunidad educativa (Minedu, 2014). En este sentido cobra relevancia la designación de coordinadoras pedagógicas por turno en la IE y la implementación del MAE, pues permite reenfocar las prácticas pedagógicas arraigadas en los docentes de nivel primaria; asimismo, contribuye a establecer mecanismos de soporte, monitoreo y evaluación de procesos claves en la IE; pero sobre todo, construir consensos en relación a los cambios en la práctica pedagógica, orientándola a la implementación de estrategias metodológicas pertinentes al logro de aprendizaje en comprensión lectora; enfatizando en aquellas vinculadas con la competencia comprende textos escritos.

Por su parte, y en este mismo orden de cosas, los padres de familia y todo el personal de la institución educativa se involucran en la implementación, ejecución y monitoreo del Plan lector institucional. Tanto docentes como personal administrativo dan muestra de desarrollo del hábito lector. Los padres de familia y demás familiares de los estudiantes participan activamente en actividades formativas de los estudiantes a través de las jornadas y encuentros familiares.

La capacidad que muestra el equipo directivo para involucrar a los diversos actores de la comunidad educativa permite establecer vínculos con organizaciones e instituciones aliadas con el fin de promover y desarrollar iniciativas a favor del logro de aprendizajes en los estudiantes. En tal sentido se fortalece el involucramiento de los padres de familia en el proceso enseñanza aprendizaje de sus hijos, a través de su

participación en las jornadas de aprendizaje. Por otro lado, el personal administrativo, desde su labor cotidiana, se compromete en garantizar ambientes agradables para el logro de aprendizajes. Los aliados externos, como el equipo de especialistas contribuye con el acompañamiento a la práctica pedagógica. Los docentes, como producto de la retroalimentación formativa, muestran un cambio de actitud, el cual favorece al logro de aprendizajes previstos en los estudiantes.

La implementación de la propuesta de solución en la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” de Paiján, específicamente, en lo que respecta a la ejecución del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica, genera riesgos. Pues la institución es una entidad que atiende tres niveles educativos y no cuenta con Sub Director, que pueda atender la labor técnico – pedagógica, sumado a ello, el hecho de que la IE atiende dos turnos en el nivel primario. Por lo que, se deberán asumir riesgos tales como la dificultad para generar espacios para la asesoría personalizada o la no ejecución de las acciones de monitoreo programadas.

Finalmente, para enfrentar las situaciones descritas en el párrafo anterior se prevé elaborar cronogramas consensuados, así como promover el trabajo colegiado, que atiendan las necesidades específicas de los docentes, e implementar cambios sustantivos en el MAE, con miras a fortalecer capacidades profesionales en comprensión lectora, con especial énfasis en la competencia comprende textos escritos.

5. Sustentación de la Alternativa de Solución Priorizada

5.1 Marco Conceptual

Para dar sustento al presente trabajo académico se ha considerado conveniente estructurar de forma ordenada, sencilla y práctica, un marco conceptual, el cual consiste en una serie de definiciones y conceptos que, organizados adecuada y coherentemente, permitan generar una imagen específica y minuciosa de la problemática abordada y de la alternativa de solución priorizada.

5.1.1 Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente. En el presente acápite se exponen las definiciones conceptuales que dan origen a la alternativa de solución; explicitándose que para el presente caso el propósito del MAE es identificar, in situ, las fortalezas y superar las dificultades observadas en la práctica docente, así como contar con información confiable y oportuna; todo ello orientado a mejorar el desempeño docente y elevar los niveles de logro de aprendizajes en los estudiantes.

5.1.1.1. Monitoreo pedagógico. Aquí se aborda el monitoreo pedagógico como un proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desarrollados en el aula; del mismo modo se describen las estrategias de monitoreo pedagógico o formas de intervención; así como los instrumentos a utilizar durante la visita al aula.

5.1.1.1.1. Definición de monitoreo pedagógico. Se orienta al recojo de información del quehacer pedagógico que los docentes desarrollan, a partir de una programación, así como también, los logros obtenidos durante el período programado, desde allí se buscarán los aspectos críticos que deben ser superados a partir de la toma de decisiones oportuna y una buena orientación. Además, constituye un proceso organizado que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, orientándolos hacia el logro de los aprendizajes por los estudiantes.

El sistema educativo peruano considera al monitoreo pedagógico como estrategias de seguimiento destinado a identificar de manera sistemática la calidad de desempeño del proceso educativo, a efecto de introducir los ajustes o los cambios pertinentes y oportunos para el logro de resultados y efectos en el entorno. En este sentido el monitoreo pedagógico es concebido como el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones (Minedu, 2009).

5.1.1.1.2. Estrategias de monitoreo pedagógico o Formas de intervención. Durante el proceso de monitoreo pedagógico el directivo con la finalidad de asegurar e impulsar la mejora continua de la práctica docente, debe efectuar visitas al aula, microtalleres, talleres de actualización docente, pasantías, entre otros, con la participación de todos los docentes por ciclo.

- *Visita en aula.* Constituye la primera forma de intervención por parte del equipo directivo sobre la práctica pedagógica. Su objetivo es fortalecer la práctica docente a partir de la aplicación del enfoque crítico reflexivo. Brinda la posibilidad de impactar directamente en el desempeño docente y en los aprendizajes de los estudiantes. Es individualizada, personalizada, continua y sistemática. Cada visita considera la información recogida en la anterior para planificar la siguiente y se desarrolla en el contexto de lo previsto en el MAE (Minedu, 2015, p. 25).

- *Talleres de actualización docente.* Son espacios de formación para docentes que les permite fortalecen su práctica pedagógica y a partir de allí contribuir al manejo técnico metodológico de la comprensión lectora, partiendo de un análisis crítico reflexivo orientado a fortalecer las competencias pedagógicas que responden a las características del contexto y las necesidades de aprendizaje de los estudiantes (Minedu, 2015, p. 40).

- *Microtaller.* Es una reunión de trabajo programado y concertado entre el equipo directivo y los docentes de la IE. Es un espacio de diálogo horizontal y de expresión abierta que permite abordar temas relacionados con las fortalezas y debilidades identificadas en el quehacer pedagógico durante las visitas en aula. Busca reforzar o ahondar temas abordados en los talleres de actualización, de acuerdo con las necesidades y demandas de los docentes monitoreados (Minedu, 2015, p. 31).

- *Pasantías.* Es una oportunidad para observar y aprender de una buena práctica. Pues, consiste en observar el desempeño exitoso en la aplicación de determinada estrategia por parte de un docente en aula, por otro que tiene dificultades en la

aplicación de alguna estrategia o que desea mejorar su desempeño. Esta estrategia se promueve con el propósito de actualizar los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que deben poseer los docentes de aula para entregar una formación de mayor calidad, en concordancia con el perfil de egreso de los estudiantes (Minedu, 2017, p. 50).

5.1.1.1.3. Instrumentos para el monitoreo pedagógico. Con el propósito de establecer la manera de recoger la información durante el proceso de monitoreo, se ha considerado conveniente, en primera instancia, utilizar la ficha de observación de aula, la cual consta de tres aspectos a observar en el desempeño docente y de una escala valorativa sobre el mismo. Un segundo instrumento utilizado es el cuaderno de campo que nos permite registrar las acciones observadas durante la visita.

- *Ficha de observación al aula.* Es un instrumento de recojo de información cuantitativa y cualitativa sobre la práctica pedagógica. Permite el registro de las acciones pedagógicas observadas durante la visita al aula. La ficha contempla los siguientes aspectos: uso de herramientas pedagógicas para el desarrollo de estrategias de comprensión lectora, uso de recursos y materiales educativos que favorecen el desarrollo de la comprensión lectora y la gestión del clima del aula.

- *Cuaderno de campo.* Es una herramienta usada por investigadores de diversas áreas para realizar todo tipo de registros cuando ejecutan trabajos de campo. Contiene un conjunto secuenciado y sistemático de anotaciones que se suscitan durante la visita al aula. Facilita el registro de aspectos relacionados con el aprendizaje, la evaluación, el desempeño docente, las relaciones interpersonales que ocurren en el aula en un periodo determinado de tiempo. Permite incluir dibujos, bocetos o esquemas, que facilitarán la reflexión posterior.

5.1.1.2. Acompañamiento pedagógico. Este punto permite explicar el rol fundamental del acompañamiento pedagógico realizado por el equipo directivo para promover el desarrollo de competencias profesionales y, por ende, el cambio de patrones de conducta del docente, convirtiéndolo en un facilitador de los procesos de aprendizaje. Asimismo se presentan las estrategias para su implementación.

5.1.1.2.1. Definición de acompañamiento pedagógico. El acompañamiento pedagógico (...) consiste en la implementación de una secuencia de acciones (i. Recojo de información; ii. Reflexión conjunta a partir de lo observado; iii. Retroalimentación de la práctica pedagógica; iv. Acuerdos y compromisos de mejora de la práctica pedagógica y v. planificación tomando en cuenta los compromisos

asumidos) que buscan fortalecer las competencias pedagógicas de los docentes y contribuir a una oportuna toma de decisiones, con la finalidad de efectuar los cambios necesarios para la mejora continua de la práctica pedagógica, promoviendo, de esta manera, el logro de aprendizajes en los estudiantes Minedu (2015),

5.1.1.2.2. *Propósitos del acompañamiento pedagógico.* Los propósitos centrales son:

Promover la autonomía progresiva del docente y el hábito de la reflexión continua sobre la acción, antes y durante. Esta reflexión incluye la proyección de escenarios a partir de estrategias metacognitivas y autorreguladoras del análisis de lo que se hace, de su pertinencia socio cultural, de las razones por las que se hace, de los supuestos que implica y de la construcción de alternativas de cambio. De esta manera, el acompañamiento se enmarca en un enfoque crítico y reflexivo. (Minedu, 2014, p. 7)

Por tanto, es un imperativo que los actores educativos encargados del acompañamiento pedagógico fortalezcan las competencias necesarias para ejecutar con éxito esta labor; pues, la efectividad de la estrategia garantizará mejores prácticas en las aulas. En este sentido, el directivo debe promover y liderar una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar mejores logros de aprendizaje.

5.1.1.2.3. *Estrategias del acompañamiento pedagógico.* Con la finalidad de implementar con éxito el acompañamiento pedagógico se han considerado dos estrategias, la primera es la conformación de grupos de interaprendizaje y la segunda, el asesoramiento virtual, haciendo uso de la tecnología.

- *Grupos de interaprendizaje.* Son espacios de aprendizaje que generan reflexión colectiva en la institución educativa. Permite promover el análisis y toma de decisiones sobre la práctica pedagógica a partir de los hallazgos identificados en el acompañamiento y monitoreo pedagógico (Minedu, 2015). Durante estos espacios se formulan propuestas y alternativas de solución orientadas a mejorar el desempeño docente y a fortalecer capacidades profesionales con el propósito de lograr mejores aprendizajes.

- *Asesoramiento virtual.* Haciendo uso de la tecnología todos los docentes pueden acceder a un servicio de consulta permanente en línea, con el objetivo de recibir asesoramiento personalizado sobre aspectos pedagógicos (Minedu, 2015). Este servicio se complementa con elementos virtuales como: foros, blogs, plataformas

virtuales, difusión de materiales entre otros, que desarrollan temáticas de interés del docente.

5.1.1.3. Evaluación del desempeño docente. Por otro lado, evaluar la práctica docente constituye, en primer término, mejorar la propia práctica pedagógica, por consiguiente, mejorar la calidad de la IE en su conjunto, lo que se cristaliza en la mejora de los aprendizajes en los estudiantes, para ello se cuenta con las rúbricas de observación de aula.

5.1.1.3.1. Definición de evaluación. El término evaluación, independientemente del campo en que se aplique, está estrechamente vinculado con el acto de “juzgar el valor de algo” (D’Agostino, 2007, p. 7); no se debe olvidar que en el campo educacional este hecho está relacionado con “juzgar a un estudiante, profesor o programa educativo” (Tenbrink, 2006, p. 17). Para el caso específico que nos ocupa, la evaluación de desempeño docente, tiene carácter formativo, propicia un ambiente de reflexión profesional sobre la propia práctica pedagógica y busca transformar y mejorar las habituales prácticas docentes en las aulas en beneficio de los estudiantes.

5.1.1.3.2. Instrumento de evaluación. Para la OCDE (2011, p. 84) es primordial “crear un sistema de evaluación con diversos instrumentos que midan el desempeño pedagógico del docente y mecanismos que permitan cruzar información desde varios ángulos”. Por consiguiente y con la finalidad de realizar un proceso de evaluación válido y confiable sobre el desempeño del docente se ha considerado conveniente utilizar las rúbricas de observación de aula propuestas por el Ministerio de Educación.

- **Rúbricas de observación de aula.** Es un instrumento que tiene como finalidad evaluar el desempeño de los docentes frente a sus estudiantes. Para ello se han considerado seis desempeños que incluyen aspectos sustantivos y observables en el aula, vinculados al dominio 2 del Marco de Buen Desempeño Docente (Minedu, 2017, p. 4); el cual comprende la conducción del proceso de enseñanza orientado al desarrollo de un clima favorable al aprendizaje que incluya el uso de diversos criterios e instrumentos que faciliten la identificación del logro y los desafíos durante el proceso de aprendizaje.

5.1.2 Área de Comunicación. Esta es el área desde la cual se aborda el presente trabajo académico. Esta área busca que los estudiantes desarrollen un manejo eficiente y pertinente de la lengua, tanto para expresarse, como para comprender, procesar y producir mensajes; por ello, es vital para el desarrollo personal de los estudiantes en

todos los ámbitos del quehacer humano, pues brinda las herramientas necesarias para relacionarse, así como para adquirir nuevos aprendizajes (DCN, 2009, p. 167).

5.1.2.1. Enfoque comunicativo textual. En el sistema educativo peruano, el área de Comunicación tiene como finalidad principal desarrollar en los estudiantes un manejo eficiente y pertinente de la lengua para expresarse, comprender, procesar y producir mensajes. El desarrollo curricular del área está sustentado en el enfoque comunicativo y textual de enseñanza de la lengua (DCN, 2009, p. 167). Este enfoque encuentra su fundamento en los aportes teóricos y las aplicaciones didácticas de distintas disciplinas relacionadas con el lenguaje.

La necesidad de abordar los estudios de la lengua desde el punto de vista de su funcionalidad como herramienta de interacción social devino en la formulación del concepto de competencia comunicativa (Hymes, 1971). El autor plantea que una noción más completa de competencia debe ir más allá que la relacionada con la capacidad abstracta de producir oraciones gramaticalmente correctas. Un hablante que sea comunicativamente competente debe, además, conocer las convenciones comunicativas tanto lingüísticas como extralingüísticas de la comunidad en la que se realiza, para optimizar su desempeño en ella.

Este enfoque plantea dos posiciones respecto de la enseñanza de la lengua: la posición comunicativa y la posición textual. Además, se debe concebir este enfoque de manera integral, sin perder de vista dos perspectivas: una perspectiva cognitiva, pues el lenguaje por su naturaleza se convierte en un instrumento para la construcción de conocimientos; y, por otro lado, en una perspectiva sociocultural, sin duda que mediante la comunicación se establecen diversos tipos de relaciones con los demás creamos distintas identidades que conforman la vida social.

5.1.2.2. Competencia del área: Comprende textos escritos. Esta competencia pone énfasis en la capacidad de leer y comprender textos escritos; asimismo requiere que el estudiante se apropie del sentido de la escritura, recupere información de diversos textos y la reorganice; además de que infiera el significado de los textos escritos y reflexione sobre la forma, contenido y contexto de los mismos (Minedu, 2015, p. 3). En este sentido, se pretende que el estudiante elabore significados propios sobre un texto, considerando sus experiencias previas como lector y su relación con el contexto en el que éste se produjo. Consecuentemente con ello, comprender un texto implica la “construcción de una representación semántica, coherente e integrada del mismo” (Arnoux, Nogueira, Silvestri, 2003, p.1).

5.1.2.3. Comprensión lectora. El desarrollo de competencias, es decir, el logro de aprendizajes que exigen actuar y pensar a la vez requiere otro modelo pedagógico, donde el vínculo personal del docente con cada uno de sus estudiantes es una condición indispensable (Minedu, 2014). Sobre esta premisa, es posible resumir que la comprensión lectora es un proceso de construcción de significado personal del texto mediante la interacción activa con el lector. Por consiguiente, “...supone que el lector sea capaz de develar las relaciones de coherencia entre las frases” (De Vega, 1990, p.107).

Teniendo en cuenta las consideraciones previas, donde se bosqueja que el lector asume un papel activo y dinámico de construcción; es decir, que ha desarrollado un conjunto de capacidades lectoras. Al respecto, Vallés (2005) y Rojas (2005) inciden en que es el sujeto lector quien debe aproximarse a lo que piensa y siente el autor y, para ello se requiere de ciertas condiciones que favorezcan este proceso, las mismas que se describen a continuación.

5.1.2.3.1. Estrategias metodológicas para fomentar el hábito lector. Con la finalidad de fomentar el hábito lector en los estudiantes se proponen las siguientes estrategias:

- *Letrar o textualizar el local escolar.* Esto implica crear un ambiente lector en la IE, en el aula y en la comunidad, permitiendo al estudiante entrar en contacto con diversos materiales escritos, tales como carteles, avisos, afiches, comunicados, croquis y otros recursos textuales atractivos.

- *Implementar la biblioteca ecológica.* Concebida como un espacio de esparcimiento y generador de experiencias lectoras donde los estudiantes tienen a su alcance revistas, diarios y textos breves de contenido referido, preferentemente, a las diferentes disciplinas deportivas. La finalidad es iniciarlos en el hábito lector.

- *Organizar la maratón de lectura.* En este espacio todos los estudiantes leen sin ningún tipo de presión; es decir, sin la preocupación de que van a responder preguntas o cuestionarios. Se realiza en clase, todos leen por placer textos de su preferencia, traídos de casa o seleccionados de la biblioteca del aula. La docente lleva el control de lectura, pero no está excluido de leer, y gana el estudiante que reporta más textos leídos.

- *Organizar en el aula “la hora del narrador de cuentos”.* Se realiza teniendo en cuenta las preferencias de los estudiantes, pueden narrar cuentos producidos por ellos mismos, historias narradas por sus abuelos o cuentos de los que existen en la

biblioteca de aula, propiciando en ellos la sensación de que los cuentos no solo guardan interesantes mensajes, sino que también información y placer.

- *Implementar el Plan Lector Institucional*. Diseñado con la finalidad de motivar el hábito lector en todos los miembros de la comunidad educativa. La participación del personal es activa. Se lleva a cabo mensualmente, puede desarrollarse de manera individual, en pares o en pequeños grupos y se propician espacios para la reflexión. Los productos se difunden en lugares estratégicos de la IE.

5.1.2.3.2. *El acceso a la lectura posibilita mejores aprendizajes*. Está comprobado que el acceso y la cercanía a los libros estimula a la lectura. Por ello, es vital contar con libros adecuados a los intereses y expectativas de los estudiantes, atractivos para su edad; pues la lectura estimula a mirar el mundo desde diversos puntos de vista lo que se traduce en una mejor comprensión de la realidad. Mediante la lectura, los estudiantes desarrollan más sus habilidades comunicativas, enriquecen su vocabulario, aprenden a hablar adecuadamente y, por ende, mejoran sus aprendizajes. Pues, la lectura es importante y trascendental en la vida de las personas y en el desarrollo cultural de los pueblos.

5.1.2.3.3. *Propuestas para mejorar la comprensión lectora*. Implica plantear a los docentes un tema a leer, luego según la naturaleza del texto y siguiendo un cronograma previsto se implementan estrategias tales como:

- *Mi cuento favorito*. Aquí las actividades lectoras del personal tienen por objetivo recordar cuentos de autores peruanos y no debe exceder de 05 páginas. La narración se debe acompañar con una imagen o dibujo alusivo al cuento leído con su título. Los equipos deben conformarse en parejas.

- *Un tiempo para leer en voz alta*. Es una estrategia que se programa según cronograma de acuerdo al horario de receso de la institución.

- *Paneles lectores*. Se elaboran por grupos, teniendo en cuenta acciones principales de la lectura seleccionada. Se socializan en plenaria y, finalmente, se exponen en los pasillos de la IE.

- *La dramatización en aula*. Representación teatral de un determinado texto para potenciar su expresividad y erradicar el temor a expresarse en público.

- *La noticia*. Consiste en seleccionar, recortar y pegar en forma individual una noticia del diario de su preferencia que haya leído y que haya sido muy impactante para el lector. Luego deberá rellenar la ficha de análisis. Los productos se exponen en los paneles de la Biblioteca de la IE.

- *Analizar sus canciones preferidas*. Acercar la comprensión lectora a la música, que es una estrategia que funciona muy bien, puede ser una genial idea, ya que acercas a los estudiantes a su realidad y sus intereses.

- *Elaborar organizadores visuales (mapas mentales, infografías y afiches)*. Es una tarea que presenta mayor grado de dificultad, pues denota un gran nivel de comprensión lectora y que, además, refuerza la capacidad de síntesis.

5.1.2.3.4. *Motivación por la lectura*. Si bien es cierto que la predisposición para el aprendizaje es básica y fundamental; también lo es la motivación para desarrollar la lectura en los estudiantes, sobre todo, considerando que nos enfrentamos al manejo, por parte de ellos, de las redes sociales a través de sofisticados recursos tecnológicos (celulares, Tablet y otros). En tal sentido, y con la finalidad de motivar la lectura, hay que desarrollar estrategias de difusión y promoción impactantes, considerando la edad de los estudiantes y sus intereses; involucrándonos e involucrándolos en proyectos arriesgados pero hermosos, como la Biblioteca Ecológica o como la Maratón de Lectura, que nos permitan ganar un espacio en su vida social y cultural de cada uno de los estudiantes.

5.1.2.3.5. *La actividad lectora contribuye a consolidar las normas de convivencia*. Cultivar una actitud eminentemente promotora, motivadora y alentadora de cambio y respeto a las normas de convivencia, en cualquier ámbito, es un reto. En este sentido, una lectura bien seleccionada nos permite levantar el ánimo, recobrar la confianza en sí mismo y darle seguridad al estudiante. Desde esta perspectiva, la actividad lectora favorece el conocimiento y ejercicio de las competencias ciudadanas, promueve la reflexión del propio actuar y contribuye a consolidar una mejor convivencia.

5.2 Experiencia Exitosa

La experiencia exitosa denominada “Escuelas que Mejoran: Aprendizajes desde la Experiencia”. Implementada por la UNICEF en el año 2015 en escuelas de Chile. La experiencia muestra cómo diferentes escuelas, de características heterogéneas, trabajando en distintas realidades y atendiendo estudiantes diversos, han logrado no solo iniciar procesos de mejora, sino que también darle sostenibilidad en el tiempo,

con el objetivo de descubrir cómo algunas escuelas mejoran su capacidad para ofrecer mejores oportunidades de aprendizaje a sus estudiantes.

Esta experiencia demuestra que el rol y compromiso del liderazgo directivo, la implementación de una gestión curricular focalizada hacia la mejora de los aprendizajes, así como la instauración de una cultura compartida que contribuye a reconocerse como una comunidad que mejora y se esfuerza y, por otro lado, un modo propio de gestionar el contexto local e institucional, son los cuatro factores que han permitido que las escuelas logren desarrollarse.

Asimismo, la experiencia demuestra que para lograr un mejoramiento sostenido, se pone en marcha al interior de las escuelas una multiplicidad de mecanismos, tales como: a) Los directivos observan minuciosamente los instrumentos y prácticas de los profesores; b) Retroalimentan las planificaciones antes de ser implementadas, pero también analizan la implementación de los contenidos y de los aprendizajes esperados a través de la triangulación “planificación – libro de clases – cuaderno del alumno”.

Por otro lado, y siguiendo este mismo orden cosas, se puede afirmar que c) La observación se aplica más intensamente a los profesores nuevos y a los que presentan más problemas en el manejo de la clase o cuyos estudiantes presentan menores logros de aprendizaje; d) El equipo directivo monitorea permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje; e) El equipo directivo promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos.

6. Diseño del Plan de Acción

6.1 Objetivos

6.1.1 Objetivo general

Fortalecer la práctica pedagógica a fin de mejorar el desarrollo de la comprensión lectora en el área de Comunicación en los estudiantes del III ciclo, mediante la implementación de un Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación que responda a las necesidades y demandas de las docentes de la Institución Educativa N° 80057 “Inmaculada Concepción” del distrito de Paiján, provincia de Ascope – UGEL Ascope – La Libertad.

6.1.2 Objetivos específicos:

- Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre el manejo adecuado de estrategias metodológicas para el desarrollo de la comprensión lectora y la convivencia en el aula.
- Acompañar la práctica pedagógica en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada, con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el manejo de estrategias de comprensión lectora.
- Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el fortalecimiento de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.

6.2 Matriz del Plan de Acción

La alternativa de solución priorizada es la implementación del Plan de monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica pedagógica a las docentes del III ciclo de EBR; su ejecución implica estrategias y actividades para fortalecer la práctica docente en el manejo de estrategias para la comprensión lectora. Este propósito se concretizará en el monitoreo pedagógico a través de visitas de observación al aula para recoger

información sobre el desarrollo de la comprensión lectora y la convivencia en el aula; a partir de ello se realizará una intervención contextualizada por parte del equipo directivo con el fin de brindar el soporte técnico requerido a las docentes para el desarrollo de sus competencias pedagógicas que permitan asegurar el logro de aprendizajes en los estudiantes.

Con el propósito de generar cambios en la cultura escolar, orientados a erradicar percepciones erróneas sobre el monitoreo y generar apertura a la evaluación y autoevaluación de la práctica pedagógica, en concordancia con lo previsto en la R.M. N° 119 – 2015 – Minedu y la R.M. N° 657 – 2017 – Minedu, se presenta la matriz del Plan de Acción, la cual nos permite determinar indicadores, metas, estrategias y actividades que contribuirán concretizar los objetivos específicos; asimismo, se determinan los responsables, así como el cronograma, en correspondencia con la alternativa de solución priorizada en la propuesta a implementarse con el equipo de docentes del III ciclo de la Institución Educativa N° 80057 “Inmaculada Concepción” de Paiján.

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA																
							M	A	M	J	J	A	S	O	N								
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes del III ciclo de EBR.	Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre el manejo adecuado de estrategias metodológicas para el desarrollo de la comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	100% de visitas atendidas sobre el total de docentes de la IE.	Visita al aula.	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Equipo directivo	x																
					1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo.	Equipo directivo	x	x															
					1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo		x															
					1.4 Diagnóstico del desempeño docente en comunicación (Primera visita).	Equipo directivo		x															
					1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita.	Equipo directivo		x	x														
					1.6 Observación de sesiones de aprendizaje de comunicación (Visitas 2 y 3).	Equipo directivo			x	x	x												

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicadores	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA															
							M	A	M	J	J	A	S	O	N							
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes del III ciclo de EBR.	Acompañar la práctica pedagógica en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada, con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el manejo de estrategias de comprensión lectora.	Porcentaje de jornadas de inter-aprendizaje para fortalecer las capacidades docentes.	100% de jornadas de inter-aprendizaje son atendidas sobre el total de docentes de la I.E.	Trabajo colegiado.	2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del acompañamiento en la IE.	Equipo directivo	x															
					2.2 Jornada de revisión de los resultados de monitoreo: necesidades y demandas (temas para el interaprendizaje).	Equipo directivo			x	x	x											
					2.3 Conformación de equipos de trabajo “Si quieres aventura, lánzate a la lectura” – SiAveLec (Instalación).	Equipo directivo		x														
					2.4 Jornadas de Trabajo colegiado (06).	Equipo directivo SiAveLec			x	x	x	x	x	x	x							
					2.5 Sistematización de los temas desarrollados durante el trabajo colegiado.	Equipo directivo				x	x	x	x	x	x							
					2.6 Socialización de experiencias SiAveLec 2018.	Equipo directivo SiAveLec																

ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN PRIORIZADA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	METAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
							M	A	M	J	J	A	S	O	N			
Implementación del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación de la práctica pedagógica a las docentes del III ciclo de EBR.	Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el fortalecimiento de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación.	Porcentaje de evidencias de desempeño para el desarrollo de competencias pedagógicas valoradas.	100% de evidencias de desempeño obtenidas del monitoreo, acompañamiento y resultados de los aprendizajes de los estudiantes, valoradas sobre el total de docentes de la IE.	Recopilar evidencias del desempeño docente.	3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación y autoevaluación de desempeño en la IE.	Equipo directivo	x											
					3.2 Consolidación de las evidencias de cada docente.	Equipo directivo		x	x	x	x	x						
					3.3 Valoración y autovaloración de las evidencias de cada docente.	Equipo directivo		x	x	x	x	x	x					
					3.4 Comparar los resultados de la evaluación y autoevaluación de desempeño con cada docente.	Equipo directivo			x	x	x	x	x	x				
					3.5 Valoración final del desempeño docente.	Equipo directivo												x

Figura 4. Matriz del Plan de Acción.

7. Plan de Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción

Con la finalidad de garantizar el logro de los objetivos formulados en el presente Plan de Acción, se ha diseñado el plan de monitoreo y evaluación del plan de acción. Este documento cobra vital importancia, puesto que permitirá detectar, a tiempo, necesidades de ajuste en las actividades planificadas a partir del recojo de información que permita la identificación de dificultades o riesgos durante el proceso de implementación; a fin de tomar decisiones de manera oportuna y adoptar medidas inmediatas que signifique continuar, modificar o deshabilitar acciones o actividades contempladas en el plan de acción en su etapa de diseño. Con la información recabada a raíz de este proceso, se evalúan los logros alcanzados y/o se reorientan las acciones diseñadas inicialmente.

Por consiguiente, en la implementación de la propuesta de solución pueden surgir posibles riesgos, tales como poca disposición del docente para participar en las acciones previstas, así como limitaciones en la disponibilidad del tiempo por parte del docente. Para atender las situaciones descritas el equipo directivo deberá adoptar medidas correctivas, tales como la ejecución de jornadas de sensibilización destinada a los docentes a fin de motivarlo e involucrarlos en la realización de las actividades previstas, así como, consensuar horarios para garantizar su participación.

Los principales componentes de la matriz del plan de monitoreo y evaluación del plan de acción son:

- *Nivel de implementación de las actividades.* Aquí se presenta la escala evaluativa para precisar el nivel de implementación de las actividades propuestas como referentes para evaluar el logro de los objetivos del Plan de Acción.
- *Evidencias e Instrumentos.* Referidos a los medios de verificación (evidencias) que sustentan el nivel de logro determinado en la escala evaluativa; así como a aquellos que permiten registrar la información pertinente.
- *Recursos.* Contempla el aspecto relacionado a la identificación de los medios y materiales que favorecen la implementación de las actividades del Plan de Acción. Deben guardar coherencia con la actividad diseñada.
- *Reformulación de las actividades.* Este rubro está referido a la posibilidad de modificar o reformular algunas de las actividades propuestas para mejorar el nivel de logro obtenido en la escala evaluativa.

- *Porcentaje de logro de la meta.* El equipo directivo estima ejecutar al 100% las actividades previstas en el diseño del Plan de Acción (visitas de monitoreo, jornadas de acompañamiento y evaluación de desempeño) para los docentes del III Ciclo, en relación a la situación inicial, que precisaba un limitado monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica.

Seguidamente, se presenta la matriz del plan de monitoreo y evaluación del presente Plan de Acción:

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
Monitorear la práctica pedagógica en el área de Comunicación a través de visitas de observación al aula para recoger información sobre el manejo adecuado de estrategias metodológicas para el desarrollo de la comprensión lectora y la convivencia en el aula.	Porcentaje de visitas ejecutadas para el recojo de información.	Visita al aula	1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y características del monitoreo en la IE	Equipo directivo. Docentes.						x	- Acta de asistencia - Panel de productos	Inventario de actividades de Monitoreo a los Docentes en el Área de Comunicación.	Equipo multimedia Útiles de escritorio	Ninguna	100% de visitas ejecutadas
			1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	Equipo directivo. Docentes						x	- Acta de asistencia. - Instrumentos contextualizados.	Cronograma de actividades de Monitoreo a los Docentes en el Área de Comunicación.	Equipo multimedia Impresos	Ninguna	
			1.3 Elaboración del cronograma de Monitoreo.	Equipo directivo. Docentes						x	- Plan de monitoreo	Lista de Cotejo para evaluar los niveles de avance del cumplimiento de las actividades de monitoreo programadas.	Equipo multimedia Impresos	Ninguna	
			1.4 Diagnóstico del desempeño docente en comunicación (Primera visita)	Equipo directivo.						x	- Informe de fortalezas y debilidades del desempeño docente		Impresos Útiles de escritorio	Ninguna	
			1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	Equipo directivo.						x	- Matriz de evidencias - Lista de prioridades para el acompañamiento		Impresos Útiles de escritorio	Ninguna	
			1.6 Observación de sesiones de aprendizaje de Comunicación (Visitas 2 y 3)	Equipo directivo.						x	- Rúbricas - Informe de monitoreo.		Impresos Útiles de escritorio	Ninguna	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
Acompañar la práctica pedagógica en el área de Comunicación mediante una intervención contextualizada , con liderazgo pedagógico para fortalecer las capacidades docentes en el manejo de estrategias de comprensión lectora.	Porcentaje de jornadas de inter-aprendizaje para fortalecer las capacidades docentes	Trabajo colegiado	2.1 Sensibilización sobre la importancia y las características del acompañamiento en la IE	Directivos Docentes						x	- Acta de asistencia - Fotos de la jornada	Inventario de actividades de Acompañamiento a los Docentes en el Área de Comunicación. Cronograma de actividades de acompañamiento a los Docentes en el Área de Comunicación. Lista de Cotejo para evaluar los niveles de avance del cumplimiento de las actividades de acompañamiento programadas.	Equipo multimedia Útiles de escritorio	Ninguna	100% de jornadas desarrolladas
			2.2 Revisión de los resultados de monitoreo: necesidades y demandas (temas para el interaprendizaje)	Directivos Docentes						x	- Acta de asistencia. - Resultados por docente. - Temario para las jornadas.		Equipo multimedia Impresos	Ninguna	
			2.3 Conformación de equipos de trabajo SiAveLec (Instalación).	Directivos Docentes						x	Acta de instalación - Cronograma de jornadas		Equipo multimedia Impresos	Ninguna	
			2.4 Jornadas de Trabajo colegiado (06)	Directivos Docentes						x	- Informe logros y dificultades de cada jornada.		Impresos Útiles de escritorio	Ninguna	
			2.5 Sistematización de los temas desarrollados durante el trabajo colegiado.	Directivos Docentes						x	- Documento de trabajo sistematizado.		Impresos Útiles de escritorio	Ninguna	
			2.6 Socialización de experiencias SiAveLec 2018	Directivos Docentes						x	- Acta de asistencia.		Equipo multimedia Impresos	Ninguna	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTORES	NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN						EVIDENCIA	INSTRUMENTOS	RECURSOS	REFORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	% DE LOGRO DE META
					0	1	2	3	4	5					
Evaluar la práctica docente a través de evidencias recogidas en el proceso de monitoreo y acompañamiento para el fortalecimiento de las competencias pedagógicas en el área de Comunicación,	06 docentes de primaria con nivel de desempeño evaluado en función de las Rúbricas de Evaluación del Desempeño Docente en el área de Comunicación, utilizadas en su monitoreo.	Autoevaluación y heteroevaluación del desempeño docente	3.1 Sensibilización sobre la importancia y características de la evaluación de desempeño en la IE	Directivos Docentes						x	- Acta de asistencia - Fotos de la jornada	Inventario de actividades de la Evaluación a los Docentes en el Área de Comunicación. Cronograma de actividades de la Evaluación a los Docentes en el Área de Comunicación. Lista de Cotejo para evaluar los niveles de avance del cumplimiento de las actividades de evaluación programadas.	Equipo multimedia Útiles de escritorio	Ninguna	100% de docentes del II Ciclo con evaluación de desempeño docente valorado.
			3.2 Análisis de los datos contenidos en las Rúbricas de evaluación.	Directivos					x	- Registro de evidencias	Equipo multimedia Impresos		Ninguna		
			3.3 Valoración del desempeño de cada docente según evaluación y autoevaluación.	Directivos Docentes					x	- Registro de valoración - Registro de autovaloración	Útiles de escritorio Impresos		Ninguna		
			3.4 Comparación de los resultados de la evaluación y autoevaluación de desempeño con cada docente.	Directivos					x	- Registro de valoraciones (E y AE)	Impresos Útiles de escritorio		Ninguna		
			3.5 Valoración Final del desempeño de cada docente.	Directivos					x	- Acta de valoración desempeño a cada docente	Impresos Útiles de escritorio		Ninguna		
			3.6. Retroalimentación y compromiso para la mejora continua	Directivos Docentes					x	- Informe Final de Evaluación	Impresos Útiles de escritorio				

Figura 5. Plan de monitoreo y evaluación del Plan de Acción

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

8. Presupuesto

El diseño del presupuesto del Plan de Acción permite el cálculo y estimación de los recursos financieros necesarios para la puesta en marcha del mismo. Esta propuesta presenta el límite de costos que deben considerarse en la ejecución de cada una de las actividades requeridas y planificadas en el Plan de Acción; así mismo, permite conocer de manera anticipada y ordenada, la inversión y la procedencia de su financiamiento.

El cuadro de presupuesto está constituido por columnas detalladas por cada una de las intervenciones relacionadas al MAE. La primera columna describe las actividades a realizarse durante la ejecución del Plan de Acción. En la segunda columna se detallan los periodos de implementación de cada actividad planificada. Por otra parte, la tercera columna, considera los costos y finalmente, en la cuarta columna, se presenta las fuentes de financiamiento.

ACTIVIDADES DE MONITOREO	PERIODO	COSTOS	Fuentes de Financiamiento
1.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	1ra semana de marzo	S/ 150.00	Recursos propios
1.2 Jornada de revisión de los instrumentos de monitoreo	1ra semana de marzo	S/ 100.00	Recursos propios
1.3 Elaboración del Cronograma de Monitoreo	2da semana de marzo	S/ 20.00	Recursos propios
1.4 Diagnóstico del desempeño docente en comunicación (Primera visita)	2da semana de abril	Ninguno	Ninguno
1.5 Procesamiento y comunicación de resultados de la primera visita	2da semana de abril	Ninguno	Ninguno
1.6 Observación de sesiones de aprendizaje de comunicación (Visitas 2 y 3)	Mayo – Julio	S/ 50.00	Recursos propios
1.7 Jornada de reflexión sobre la importancia y las características del monitoreo en la IE.	Junio	S/ 100.00	APAFA

ACTIVIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO	PERIODO	COSTOS	Fuentes de Financiamiento
2.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características del acompañamiento en la I.E	1ra semana de marzo	S/ 50.00	Recursos propios
2.2 Jornada de revisión de los resultados de monitoreo para establecer las necesidades y demandas: temas para el interaprendizaje.	Mayo - Julio	S/ 30.00	Recursos propios
2.3 Conformación de equipos de trabajo “Si quieres aventura, lánzate a la lectura” – SiAveLec (Instalación).	2da semana de abril	Ninguno	Ninguno
2.4 Jornadas de Trabajo colegiado (06)	Mayo – Octubre	S/ 120.00	Recursos propios
2.5 Sistematización de los temas desarrollados durante el trabajo colegiado.	Junio– Noviembre	S/ 120.00	APAFA
2.6 Socialización de experiencias SiAveLec 2018.	Noviembre	S/ 30.00	Recursos propios
2.7 Jornada de reflexión sobre la importancia y las características del acompañamiento en la I.E.	Agosto	S/ 50.00	Recursos propios

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN	PERIODO	COSTOS	Fuentes de Financiamiento
3.1 Jornada de sensibilización sobre la importancia y las características de la evaluación y autoevaluación de desempeño en la IE	1ra semana de marzo	S/ 50.00	Recursos propios
3.2 Consolidación de las evidencias de cada docente	Abril - Agosto	S/ 50.00	Recursos propios
3.3 Valoración y autovaloración de las evidencias de cada docente	Abril - Setiembre	Ninguno	Ninguno
3.4 Comparar los resultados de la evaluación (E) y autoevaluación (AE) de desempeño con cada docente	Mayo – Octubre	Ninguno	Ninguno
3.5 Valoración final del desempeño docente.	Noviembre	S/ 20.00	Recursos propios
3.6. Evaluación e informe de avance de la ejecución del Plan de Acción	Marzo – Diciembre	S/ 10.00	Recursos propios

Figura 6. Presupuesto de Plan de Acción.

9. Descripción del Proceso de Elaboración del Plan de Acción

El desarrollo de cada uno de los módulos formativos permitió brindar orientaciones que favorecieron el empoderamiento en la gestión escolar y el ejercicio del liderazgo pedagógico, mediante el análisis y priorización de la problemática sobre el bajo nivel de la comprensión lectora y la toma de decisión estratégica de una alternativa de solución que involucró la participación de diversos actores de la Institución Educativa N° 80057 “Inmaculada Concepción” de Paján.

El Módulo de inducción brindó orientaciones y lineamientos para la formulación de una ruta de cambio que permitió la sensibilización y el acercamiento a la realidad educativa e identificar los problemas que afectaban de manera directa el logro de los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este proceso se logró identificar como problema el Nivel insatisfactorio en comprensión lectora, en el área de Comunicación, de los estudiantes del III Ciclo de la EBR de la IE N° 80057 “Inmaculada Concepción” del distrito de Paján, UGEL Ascope – Región La Libertad.

El Módulo 1 desarrolló los lineamientos para la construcción y formulación de la visión institucional, además del planteamiento de alternativas de solución acordes al problema priorizado, que para el presente caso está vinculado con el nivel insatisfactorio en comprensión lectora. Con respecto al Módulo 2, éste permitió analizar cada uno de los procesos de gestión escolar para posteriormente determinar aquellos involucrados en la propuesta de solución al problema priorizado; en este sentido, en el Plan de Acción, se procedió a asignar un código, a cada proceso involucrado en el esquema de Mapa de Proceso con el propósito de establecer una cadena de valor.

Por otra parte, el Módulo 3, referido a la Participación y clima institucional permitió identificar su incidencia en la problemática vinculada con el nivel insatisfactorio en comprensión lectora; y además se elaboró el Informe del Diagnóstico para recoger información de diferentes grupos de interés, para ello se procedió a la construcción de tablas de especificaciones de la ficha de monitoreo y para el grupo focal. Se elaboró el cronograma de aplicación de los instrumentos: ficha de monitoreo y guía de preguntas del grupo focal, con ello se logró recoger información sobre el desempeño docente en el área de Comunicación y sus

percepciones sobre el monitoreo y acompañamiento del equipo directivo a los docentes del área curricular indicada y sobre el respeto a las normas de convivencia.

De otro lado, en el Módulo 4 se desarrolló la Gestión curricular, Comunidades de Aprendizaje y Liderazgo Pedagógico que brindó los lineamientos y orientaciones para culminar con el Diagnóstico; por ello, se procedió al procesamiento de los resultados recabados con la aplicación de los instrumentos. Los resultados fueron interpretados considerando los niveles de logro de los aprendizajes: En inicio (C), En proceso (B), Logro previsto (A) y Logro destacado (AD); así como al análisis y la reflexión en torno a la información recogida para la toma de decisiones.

Por último, el Módulo 5 denominado Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente, permitió identificar el enfoque, estrategias e instrumentos del MAE para su incorporación en el diseño del Plan de Acción. Además, se brindó las orientaciones y la estructura para la construcción del Plan de Acción que contribuya a formular acciones concretas para dar solución al nivel insatisfactorio en comprensión lectora planteando una alternativa de solución fundamentada y que involucre la participación activa de la comunidad educativa desde su planificación hasta su ejecución. En ese sentido, el documento denominado Plan de Acción es el resultado de una construcción progresiva que permitió mejorar la gestión curricular en la IE y el posicionamiento del liderazgo pedagógico del directivo.

10. Lecciones Aprendidas

Durante el proceso de elaboración del Plan de Acción se logró identificar una serie de aprendizajes que permitieron fortalecer y reorientar la gestión como líder pedagógico, reconociendo, sobre todo, que:

- En primer lugar, es fundamental partir de un diagnóstico para identificar problemas que afectan el logro de aprendizajes en los estudiantes; en este sentido, el trabajo colaborativo es de vital importancia en la construcción de instrumentos que permitan recoger información valiosa, a fin de tomar decisiones de manera oportuna y pertinente.

- Por otro lado, es imperativo empoderar a los docentes y establecer una cultura evaluativa; por consiguiente, es importante que conozcan la estructura y los ítems que presenta el instrumento de monitoreo a fin de romper paradigmas sobre evaluación.

- Por último, es importante que toda la comunidad docente participe en la construcción del Plan de Monitoreo a fin de establecer acciones y compromisos comunes; en consecuencia, se debe desterrar 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; pues el compromiso es de todos.

Referencias

- Arnoux E., Sylvia N. y Silvestri A. (2003). *La construcción de representaciones enunciativas: el reconocimiento de voces en la representación de textos polifónicos*. Valparaíso – Instituto de lingüística – Universidad de Buenos Aires.
- D' Agostino, G. (2007). *Aspectos teóricos de la evaluación educacional*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED. Recuperado el 28 de enero de 2018 de https://books.google.com.pe/books?id=8ueTibkvwtwC&printsec=frontcover&dq=evaluaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj5s4GBr_7YAhVRzFMKHcSoCNMQ6AEIPDAE#v=onepage&q=evaluaci%C3%B3n&f=false
- De Vega, M., Carreiras, M. y otros (1990). “*Lectura y comprensión. Una perspectiva cognitiva*”. Cap. 4. Madrid: Alianza.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?. Aportes desde la investigación*. Santiago: Fundación Chile.
- Leithwood, K. y Louis, K.S. (eds.) (2011). *Linking leadership to student learning*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2013). *La gestión descentralizada de la educación*. Recuperado el 12 de enero de 2018 de <http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/la-gesti%C3%B3n-descentralizada-de-la-educacion.pdf>
- Ministerio de Educación (2014). *Protocolo de acompañamiento pedagógico*. Lima: Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Ministerio de Educación (2015). *MODIFICA PARCIALMENTE EL DCN, RESPECTO DE LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES DE ALGUNAS ÁREAS CURRICULARES*. Resolución Ministerial N° 119 – 2015 – MINEDU. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015). *Lineamientos para implementar las acciones de soporte pedagógico en IIEE públicas polidocentes completas de Educación Primaria del área urbana*. Lima: MINEDU.

- Ministerio de Educación (2017). *Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente. Manual de aplicación*. Lima: MINEDU. Recuperado el 28 de enero de 2018 de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/>
- Ministerio de Educación (2017). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación de la práctica docente*. Texto del módulo 5. Lima: Punto Digital S.R.L.
- Ministerio de Educación (2017). *Compromisos de Gestión Escolar*. Lima: MINEDU.
- OCDE (2011). *Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes: consideraciones para México*. México: OECD Publishing. Recuperado el 06 de febrero de 2018 de <http://www.oecd.org/education/school/48599568.pdf>
- Sánchez, D. (1988). *La aventura de leer*. Lima: Editorial Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado el 13 de enero de 2018 de <http://i-elanor.typepad.com/casadelarbol/plan-lector-principios-y-fundamentos.html>
- Sabrino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Caracas: Editorial PANAPO. Recuperado el 17 de octubre de 2016 de www.catedranaranja.com
- Tembrink, T. (2006). *Evaluación. Guía práctica para profesores*. Madrid: Editorial NARCEA S.A. Recuperado el 28 de enero de 2018 de https://books.google.com.pe/books?id=CJYeZusF6YIC&printsec=frontcover&dq=evaluaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj5s4GBr_7YAhVRzFMKHcSoCNMQ6AEIMDAC#v=onepage&q=evaluaci%C3%B3n&f=false
- Unesco (s/f). Página web oficial. *Normas en la redacción del informe*. Recuperado el 29 de junio de 2013 de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/underwater-cultural-heritage/unesco-manual-for-activities-directed-at-underwater-cultural-heritage/unesco-manual/reporting/report-writing-guidelines/>
- Vallés, A. (2005) *Comprensión lectora y procesos psicológicos*. Universidad de Alicante – España, Departamento de Psicología de la Salud.